

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zavedení 360stupňové zpětné vazby ve firmě
Implementation of 360 Degree Feedback in a Firm

Student: Bc. Martina Čechovská
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a jiné prameny, které jsem použila.

V Ostravě dne 29.4 2011

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za podporu, optimistický přístup, cenné rady a připomínky. Dále pak děkuji řediteli společnosti panu Gerald Sattlerovi za poskytnuté informace a jeho ochotu při spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	- 1 -
2	Teoretická východiska metody 360stupňové zpětné vazby.....	- 3 -
2.1	360° zpětná vazba	- 3 -
2.2	Důležitost zpětné vazby	- 4 -
2.2.1	Předpoklad rozvoje manažera	- 4 -
2.2.2	Folkmanovy principy	- 4 -
2.2.3	Čtyři dimenze sebepoznání	- 5 -
2.3	360° zpětná vazba jako proces	- 6 -
2.3.1	Příprava organizace.....	- 7 -
2.3.2	Design dotazníků	- 7 -
2.3.3	Sběr dat a individuální zprávy	- 9 -
2.3.4	Zpětná vazba a rozvoj	- 10 -
2.3.5	Frekvence	- 12 -
2.4	Hodnotitelé 360° zpětné vazby	- 12 -
2.4.1	Sebehodnocení	- 13 -
2.4.2	Hodnocení nadřízeným	- 13 -
2.4.3	Hodnocení podřízenými	- 13 -
2.4.4	Hodnocení kolegy	- 14 -
2.4.5	Jiné skupiny hodnotitelů	- 14 -
2.5	Přínos 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci	- 14 -
2.5.1	Transformační účinek 360° zpětné vazby.....	- 14 -
2.5.2	Objektivita.....	- 15 -
2.5.3	Sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu	- 16 -
2.6	Rizika spojená s 360° zpětnou vazbou	- 16 -
2.7	Způsoby využití 360° zpětné vazby	- 17 -
2.7.1	Zjišťování rozvojových potřeb.....	- 18 -
2.7.2	Podpora dosažení strategie.....	- 18 -
2.7.3	Doplnění hodnotícího systému	- 18 -
2.7.4	Teambuilding a 360° zpětná vazba	- 19 -
2.7.5	360° zpětná vazba jako součást rozvojového centra.....	- 19 -
2.8	Kompetence a kompetenční modely	- 19 -

2.8.1	Definice kompetence	- 19 -
2.8.2	Druhy kompetencí.....	- 21 -
2.8.3	Přístupy k měření kompetencí	- 23 -
2.8.4	Kompetenční modely	- 25 -
2.8.5	Efektivní kompetenční model	- 26 -
2.8.6	Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.....	- 26 -
2.8.7	Výhody zavedení kompetenčního modelu	- 28 -
3	Analýza současného stavu aplikace 360stupňové zpětné vazby ve firmě	- 29 -
3.1	Základní informace o společnosti	- 29 -
3.2	Historie společnosti.....	- 30 -
3.3	Firemní filosofie a zaměření společnosti	- 30 -
3.4	Organizační struktura společnosti	- 31 -
3.5	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	- 32 -
3.6	Tvorba kompetenčního modelu	- 32 -
3.7	Kompetenční dotazník	- 35 -
3.8	Interpretace získaných údajů.....	- 36 -
4	Návrhy a doporučení ke změnám ve firmě	- 47 -
4.1	Ochota učit se měnit.....	- 47 -
4.2	Stanovení každodenních priorit – Eisenhowerův princip	- 47 -
4.3	Delegování	- 49 -
4.4	Rozhodování	- 50 -
4.5	Řešení konfliktů	- 51 -
4.6	Umění naslouchat.....	- 52 -
4.7	Školení na zlepšení identifikovaných kompetencí určených k rozvoji.....	- 53 -
5	Závěr	- 56 -
	Seznam použité literatury	- 58 -
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V dnešní době můžeme v managementu pozorovat zvýšený zájem o člověka. Většina moderních publikací o managementu se zmiňuje o lidech jako o výjimečném zdroji podniku. Je důležité si uvědomit, že lidé jsou tím nejcennějším, co podnik má, a proto je nutné rozvíjet zejména lidský kapitál. Z tohoto důvodu se budu v mé diplomové práci zabývat rozvojem lidského kapitálu v konkrétní firmě. Předmětem práce je návrh zavedení 360° zpětné vazby jako nástroje rozvoje lidí v podmínkách firmy, kde doposud nic podobného ještě není zaběhnuté. Toto téma představuje pro mě prostor na vytvoření něčeho konkrétního, což v konečném důsledku snad napomůže ucelenějšímu fungování a rozvoji firmy jako celku.

Protože v současnosti důležitost manažerů neustále stoupá, zvyšují se i nároky na jejich vzdělání. Aby manažer a hlavně společnost, ve které působí, v dnešním tvrdém konkurenčním prostředí uspěli, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. 360° zpětná vazba podává informace od celého okruhu lidí, s nimiž manažer pracuje. Nadřízený, kolegové i podřízení společně vyjádří názor na důležité aspekty práce manažera, na jeho chování v důležitých situacích. Takto získané informace jsou těmi nejcennějšími při rozhodování, jakou korekci by měl u sebe samotného udělat.

Firma, ve které vybraný manažer pracuje, se zabývá personálním managementem a poradenstvím. V dnešní době je po takových službách stále větší a větší poptávka. Hlavně velké společnosti využívají služeb personálního poradenství. Ukazuje se, že cenově výhodnější a efektivnější je využití externí firmy, než vedení vlastního rozsáhlého personálního oddělení. Z tohoto důvodu jsou na firmy zabývající se personálním managementem a poradenstvím a jejich manažery kladeny stále větší nároky, což si vyžaduje jejich neustálý profesní růst.

Cílem diplomové práce je identifikovat úroveň kompetencí manažera pomocí metody 360° zpětné vazby a na základě získaných podkladů pak navrhnout co možná nejoptimálnější rozvojový program.

Stoprocentně objektivní hodnocení pracovního chování není možné získat prostřednictvím žádné metody. Metoda 360° zpětné vazby se tím, že je do ní zapojeno více

hodnotitelů, snaží alespoň o hodnocení objektivnější. Jako součást programu rozvoje pomáhá ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj. To následně umožňuje investovat do tréninkových a vzdělávacích aktivit cíleně a efektivně.

Diplomová práce je rozdělena do 3 částí: teoretická východiska metody 360stupňové zpětné vazby, analýza současného stavu aplikace 360stupňové zpětné vazby ve firmě, návrhy a doporučení ke změnám ve firmě.

V teoretické části se budu nejdříve zabývat vymezením metody 360° zpětné vazby, spolu s jejími veškerými náležitostmi. Dále se zaměřím na vymezení kompetencí a kompetenčních modelů. V praktické části diplomové práce budu aplikovat získané teoretické poznatky v konkrétním podniku. Na základě získaných údajů se pokusím identifikovat silné a slabé stránky manažera a následně sestavit plán rozvoje s cíleně zaměřenými tréninkovými programy.

2 Teoretická východiska metody 360stupňové zpětné vazby

2.1 360° zpětná vazba

Podle Kubeše a Šebestové¹ je metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby silným nástrojem pro růst organizací. Nastavuje jim zrcadlo, jak jejich manažeři fungují. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Díky tomu mohou organizace o mnoho lépe realizovat nevyhnutelné změny a reagovat tak na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Naproti jiným metodám přináší větší objektivitu než hodnocení jen jednou osobou, a tím je pro manažery přijatelnější. Zaměřuje se na vnitřní zákazníky, a proto, že zapojuje do hodnocení celou řadu spolupracovníků hodnocených manažerů, působí na celou firemní kulturu. Vedle toho také přináší bezprostřední motiv pro rozvoj.

Podstatou metody 360° zpětné vazby je vícenásobné hodnocení pracovníka ze všech možných stran – od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i on sám. Výsledkem takového hodnocení je potom informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to jedna z nejcennějších informací, protože přichází od lidí, s nimiž je v práci v neustálém kontaktu. Jsou to lidé, kteří ho potřebují a které potřebuje i on sám. Na základě této zpětné vazby může hodnocený porovnat názory ostatních se svými vlastními, pozitivně identifikovat své silné stránky a přesně vymezit oblasti, které bude nutné rozvíjet.

Častým problémem 360° zpětné vazby je zajištění co nejvyšší objektivity. Mohlo by se stát, že někteří podřízení nebo kolegové to vnímají jako příležitost vylít si zlost nebo možnost jak se pomstít negativním hodnocením. Takovému nebezpečí se dá předejít vhodnou komunikací.

¹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 1, s. 14-15

2.2 Důležitost zpětné vazby

„Ať už zpětná vazba funguje kdekoliv, její podstata zůstává stejná: očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak fungujeme. Bez ní zůstáváme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování. Hrozí riziko chybného rozhodnutí a v současném dynamickém světě se to nejen manažerovi, ale i celé firmě rychle vymstí.“²

2.2.1 Předpoklad rozvoje manažera

Zpětná vazba je důležitým předpokladem pro rozvoj manažera a rozvoj je základem vyšší efektivity. Firmy hledají způsoby, jak mechanismy zpětné vazby ještě účinněji zapojit do svého fungování. Zde je třeba ale zdůraznit, že množství, kvalita či frekvence zpětné vazby ještě samy o sobě nemusí zaručit zvýšení efektivity.

2.2.2 Folkmanovy principy

Folkman se pokusil zjistit u podřízených asi tisíce manažerů, zda aktivně vyhledávají příležitosti k tomu, aby dostali zpětnou vazbu. Své zkušenosti poté shrnul do principů, které do velké míry objasňují hodnotu 360° zpětné vazby:

- Tím, že žádáte ostatní o zpětnou vazbu, zvyšuje se jejich očekávání ve vztahu k vám, že se změníte.
- Je důležité, co se po odevzdání zpětné vazby s manažerem stane.
- Jestliže se po přijetí zpětné vazby nezměníte, budete vnímáni negativněji než před zpětnou vazbou.
- Nezměníte nic, o čem nejste přesvědčeni, že je třeba změnit.
- Namísto přijetí kritiky máme sklon odmítat nejen kritickou zpětnou vazbu, ale i toho, kdo nám ji poskytuje.
- Nejefektivnější způsob, jak zpracovat zpětnou vazbu, je přijat ji jako úplně reálnou a pravdivou.

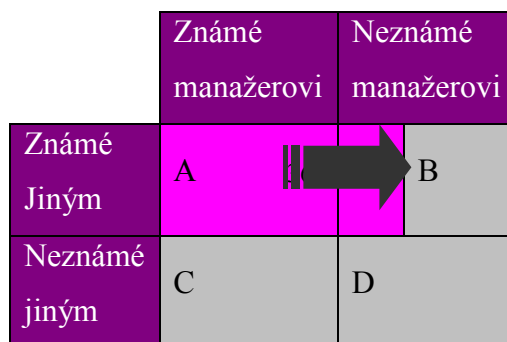
² KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 1, s. 16

- Měli bychom najít zdravou míru přijetí zpětné vazby: ani ji striktně neodmítat, ani nezveličovat a nedramatizovat.
- Proces změny začíná v okamžiku přijetí zpětné vazby.

2.2.3 Čtyři dimenze sebepoznání

Důležitost zpětné vazby je možné znázornit i na schématu JOHARI okna, které vyvinuli dva psychologové, Josef Luft a Harry Ingram. Obrázek 2.1 zachycuje čtyři dimenze sebepoznání. Pole A znázorňuje aspekty (projevy chování, vlastnosti), které jsou známy jak hodnocenému manažerovi, tak jiným lidem. Pole B takové aspekty, o kterých vědí jiní, ale sám manažer o nich neví. Jde často o různé zlozvyky či manýry. Aspekty, o kterých manažer ví, ale jsou utajené před ostatními, znázorňuje pole C, například nezveřejněné hodnotící soudy atd. V posledním poli D najdeme aspekty, které nejsou známy jak manažerovi, tak ani ostatním.

Obr. 2.1 JOHARI okno a 360° zpětná vazba



Zdroj: volně dle Kubeše, Šebestové, 2008, str. 18

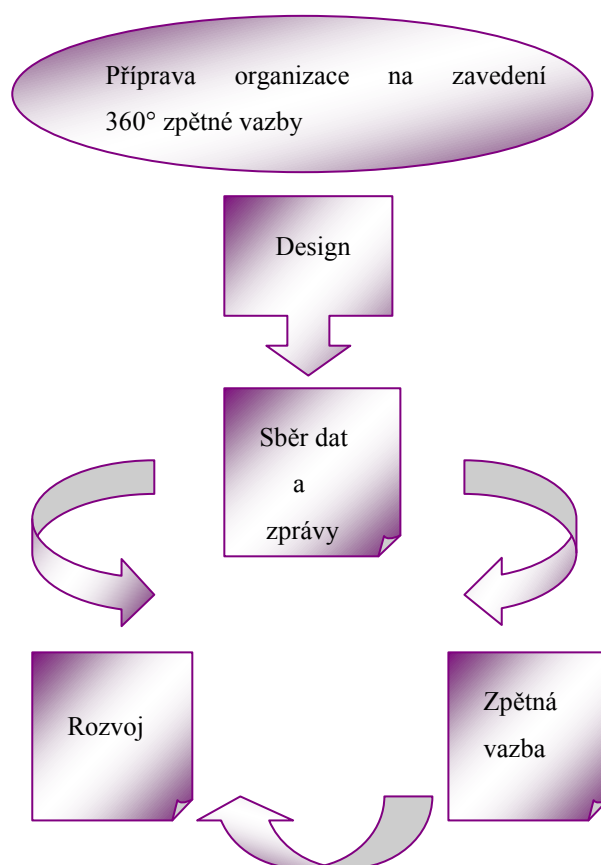
Jak vidíme na obrázku 2.1, 360° zpětná vazba přispívá k tomu, aby se pole A rozšířilo. Manažer se tak dozví i o takových aspektech svého chování, o kterých neměl dosud ponětí.

360° zpětná vazba je silný rozvojový nástroj, a pokud jej umíme správně použít, mohl by vést k nárůstu výkonnosti jak jednotlivců, tak celé organizace. Její využívání vede k přesnějšímu sebeobrazu pracovníků, ke zvýšení jejich sebedůvěry a hlavně k lepšímu využívání vlastního potenciálu. Z tohoto důvodu se v současnosti využívá hlavně pro rozvojové účely.

2.3 360° zpětná vazba jako proces

Podle Kubeše a Šebestové³ je při použití 360° zpětné vazby třeba uskutečnit větší počet kroků, které tvoří logicky uzavřený a opakující se proces. Tyto kroky, aby vedly k očekávanému výsledku, musí být dobře připraveny a realizovány. V následující kapitole budu tedy popisovat jednotlivé fáze procesu 360° zpětné vazby.

Obr. 2.2 Model fungování 360° zpětné vazby



Zdroj: volně dle Kubeše, Šebestové, 2008, str. 24

³ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 4-8, s. 50-101

2.3.1 Příprava organizace

Protože se firmy nacházejí v různé etapě rozvoje, jejich příprava na zavedení 360° zpětné vazby je velmi individuální záležitostí. Firmy mají větší nebo menší zkušenosti s obdobnými nástroji a s hodnocením pracovníků. Pokud je tato metoda pro firmu prvním systematickým nástrojem řízení lidských zdrojů, bude se její příprava skládat z mnoha kroků. Naproti tomu firma, která má s podobnými nástroji již zkušenosti, tolik kroků provádět nemusí. Při zavádění 360° zpětné vazby si musí odpovědní pracovníci uvědomit, do jaké firemní kultury tento nástroj zavádějí, jaký je její cíl a jaká úskalí je vzhledem k firemní kultuře (minulost, zvyky) na cestě čekají. Úspěch projektu tohoto nástroje silně záleží na celkové atmosféře ve firmě a na nasazení, s jakým se projekt připravuje a realizuje. Proto bychom měli zdůraznit, že dobrá příprava na zavedení 360° zpětné vazby se firmě mnohonásobně vrátí a naopak nedostatečná příprava, rychlé a povrchní postupy při její realizaci obyčejně způsobí mnoho škod. Je velmi důležité celý projekt dobře naplánovat, a získat tak podporu klíčových aktérů.

Na samém počátku je třeba také určit, kdo má být touto metodou posuzován. Často se jedná o celoplošnou realizaci metody, avšak v některých případech může o 360° zpětnou vazbu požádat vedoucí týmu či celého oddělení nebo se naopak nominuje jen několik málo zaměstnanců. Ať už se jedná o jakékoli použití tohoto nástroje, vždy je nevyhnutelné seznámit všechny zainteresované s 360° zpětnou vazbou. Odůvodnit, proč se ji firma rozhodla používat, jak bude probíhat a hlavně jaké dopady a na koho budou mít výsledky 360° hodnocení. Jedině ve chvíli, kdy zaměstnanci proces přijmou, může být přínosný.

2.3.2 Design dotazníků

Mezi klíčové kroky procesu 360° zpětné vazby patří vytvoření dotazníků. Protože firmy pracují stále více s manažerskými kompetencemi, měly by jednotlivé položky dotazníků vycházet právě z kompetenčního modelu dané firmy. V případě, že kompetenční model nebo jiný popis klíčových schopností a dovedností ve firmě dosud není zaveden, je nevyhnutelné jej vytvořit. Je velmi důležité stanovit projevy chování, které jsou pro organizaci žádoucí, následuje stanovení přesných projevů chování, které se budou hodnotit. Takovéto projevy chování se shlukují do jednotlivých kompetencí. Protože kompetenční model je natolik důležitý, budu se mu podrobněji věnovat v kapitole 2.8.

Kvalitu dotazníku zajišťují jeho jednotlivé položky a zvolená stupnice hodnocení. Dobré položky dotazníků se vyznačují následujícími charakteristikami:

- **Pozorovatelnost** – pro hodnotitele je velmi iritující když nemá možnost posoudit projevy chování, na které se dotazník zaměřuje.
- **Důležitost formulace otázky** – popisované chování by mělo být dostatečně konkrétní, nemělo by představovat všeobecný úsudek.
- **Jednodimenzionalita** – každou položkou by měla být hodnocena pouze jedna charakteristika, aspekt chování či dovednost.
- **Omezené použití kvantifikátorů** – pojmy jako „dobře“, „často“, „vždy“ mohou způsobit problémy při odpovídání a někdy jsou v rozporu se stupnicí.
- **Návaznost na stupnici** – při formulaci otázky je velmi důležité si uvědomit, jakou stupnici budeme pro hodnocení používat.
- **Jasnost a srozumitelnost** – měli bychom používat běžné a jednoduché výrazy a vyhnout se odborným pojmům, hovorové řeči a žargonu.

K tomu, abychom dokázali ohodnotit úroveň jednotlivých kompetencí, nám slouží zvolená stupnice. Všeobecně máme dva typy stupnic používaných v dotaznících 360° zpětné vazby:

- **Frekvenční stupnice**, na které hodnotitel určuje, **jak často** manažer projevuje dané chování.
- **Hodnotící stupnice**, která vede hodnotitele k posouzení toho, **jak dobře** je dané chování u manažera rozvinuto.

Další důležitou otázkou stupnice je její délka. Její rozpětí se pohybuje mezi 2 až 10 body, avšak nejčastěji se setkáváme s pětibodovou stupnicí. Pokud chceme postihnout jemnější rozdíly v projevech chování s odstupem času, je vhodnější použít širší rozpětí stupnice. Na druhé straně, čím je stupnice kratší, tím rychleji se rozhodujeme. Rozsáhlé diskuse se vedou o vhodnosti, zda použít stupnici s lichým nebo sudým počtem bodů. U liché stupnice se může stát, že se hodnotitel za středový (neutrální) bod jakoby skryje. Na druhé straně u sudé stupnice může nastat situace, kdy se hodnotitel opravdu nemůže rozhodnout,

zda se přiklonit na jednu, či druhou stranu, a jestliže mu středová hodnota chybí, raději na položku neodpoví.

Kromě hodnotících otázek se v dotazníku často vyskytují také otevřené otázky. Aby byla i v tomto případě zpětná vazba pro adresáta použitelná, je třeba zamyslet se nad formulací těchto otázek. V žádném případě by se nemělo jednat o všeobecné otázky, jejich návratnost je téměř nulová. Je tedy vhodnější položit otázku konkrétněji, např. za pomoci techniky „začni/přestaň/pokračuj“.

2.3.3 Sběr dat a individuální zprávy

Po vytvoření dotazníku je třeba jej distribuovat hodnotitelům. Ty musíme vybrat a komunikovat s nimi. Výběr hodnotitelů a komunikace s nimi je dalším z klíčových kroků procesu realizace 360° zpětné vazby. „Dobrá výběr hodnotitelů přímo ovlivňuje kvalitu výstupu, což zvyšuje osobní angažovanost hodnocených manažerů při přijímání zpětné vazby a aktivní práci na dalším seberozvoji.“⁴ Základním kritériem nominace je, aby respondenti dobře znali práci hodnoceného a byli s ním v pravidelném pracovním kontaktu.

„Hodnotitele obvykle nominuje:

1. sám hodnocený,
2. hodnocený spolu s přímým nadřízeným, koučem nebo pracovníkem oddělení lidských zdrojů,
3. přímý nadřízený hodnoceného samostatně,
4. někdo jiný v organizaci (většinou pracovník oddělení lidských zdrojů).“⁵

Je vhodné, aby se hodnocení sami na nominaci podíleli, protože tak výsledky zpětné vazby mnohem snadněji přijmou. Po výběru hodnotitelů můžeme začít se sběrem dat. První možností je papírová verze dotazníku, která je však v posledních letech zatlačována do pozadí

⁴ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 6, s. 70

⁵ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 6, s. 71

pro její administrativní náročnost. Dalším důvodem je ruční zpracování dat, které zvyšuje pravděpodobnost chyb a celý proces prodlužuje. Proto pro pohodlnější a rychlejší zpracování dat se nabízí elektronická verze dotazníku. Výhodou tohoto zpracování je také vyšší flexibilita systému a neomezené množství hodnocených a hodnotitelů. Elektronický systém neumožňuje respondentovi ukončit práci, pokud neodpověděl na všechny otázky, takže se nemůžeme setkat s neúplně vyplněným dotazníkem oproti případu papírové verze.

Jakmile sesbíráme veškerá potřebná data, vytvoříme z nich individuální zprávy pro každého hodnoceného. Odevzdání této zprávy má pak motivovat pracovníka k dalšímu rozvoji. Individuální zpráva obsahuje statistické zpracování odpovědí. Součástí zprávy je také porovnání hodnocení jednotlivými skupinami hodnotitelů, a to nejen v každé hodnocené kompetenci, ale i v jednotlivých položkách. Součástí zprávy bývá také slovní hodnocení, které doplňuje obraz o celkovém vnímání hodnoceného jeho okolím. Zároveň pomáhá manažerovi lépe pochopit číselná data, která se ve zprávě vyskytují. Cílem individuální zprávy je poskytnout manažerovi informace o oblastech, které jsou jeho silnou stránkou a na které by se měl zaměřit při stanovení svých rozvojových priorit.

2.3.4 Zpětná vazba a rozvoj

„Zkušenosti říkají, že hodnocený manažer se dostává k výsledkům 360stupňové zpětné vazby třemi různými způsoby:

- pomocí facilitátora⁶, kdy ve dvojici společně analyzují výsledky,
- na workshupu, skupinově, společně s ostatními hodnocenými,
- pouze odevzdáním zprávy a jejím individuálním přečtením.“⁷

⁶ Facilitátorem může být bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka, interní konzultant-specialista na lidské zdroje nebo externí konzultant a to v případě hodnocení realizovaného externí firmou. Jeho úlohou je představit výsledky hodnocenému. Dále pomoc hodnocenému správně výsledkům porozumět a sestavit tak plán rozvoje pro manažera.

⁷ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 7, s. 87

V případě pouhého odevzdání zprávy k přečtení hrozí riziko, že manažer v nejdůležitější fázi procesu je odkázán pouze sám na sebe, zprávě neporozumí úplně přesně a tak může celý proces ztroskotat. Podle mého názoru by měl být při interpretaci výsledků vždy přítomen facilitátor, který dokáže efektivně a strukturovaně pomoci vytěžit pracovníkovi ze zpětné vazby maximum. V roli facilitátora může být například přímý nadřízený, interní konzultant (specialista na lidské zdroje) nebo externí konzultant (zástupce externí firmy).

„Na poskytnutí zpětné vazby je třeba se připravit. Kromě toho, že se s ní obeznámí hodnocený pracovník, spočívá těžiště přípravy na facilitátorovi. Především by měl dobře znát samotnou zprávu a zvláště se soustředit na:

- hodnocení, která poukazují na silné stránky hodnoceného,
- hodnocení, která odhalují jeho slabá místa,
- hodnocení, kde panuje mezi hodnotiteli velká shoda,
- hodnocení, kde se jednotlivé skupiny hodnotitelů rozcházejí.“⁸

Hlavním posláním facilitátora není vysvětlit statistické údaje ve zprávě, ale usnadnit hodnocenému těmto datům porozumět a vyvodit z nich poučení pro další rozvoj. Průběh zpětné vazby se skládá z následujících kroků:

1. přivítání a navození atmosféry
2. zdůraznění účelu celého projektu a setkání
3. ujištění o důvěrnosti informací
4. seznámení hodnoceného s celkovou strukturou zprávy

Facilitátor může poradit hodnocenému, jak by mohl pracovat na zlepšení, ale při hledání řešení, jak změnit oblasti, které byly identifikovány jako slabé, by měl být aktivní především sám hodnocený. On sám nese větší odpovědnost a při případných těžkostech je tak více motivován hledat řešení. Proto se facilitátor v této fázi stává spíše koučem. Facilitátor by měl vést k tomu, aby si manažer zvolil maximálně dvě oblasti, ve kterých se bude zdokonalovat. Praxe potvrzuje, že je efektivnější se zaměřit pouze na jednu oblast a teprve

⁸ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 7, s. 91

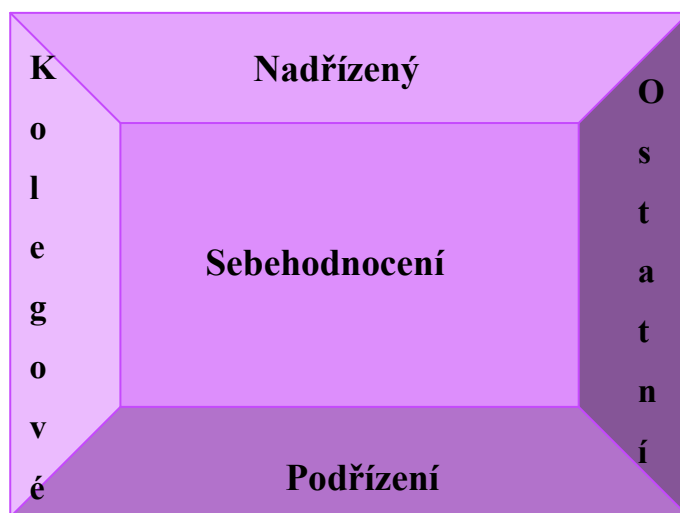
později se zabývat zlepšováním nějaké další, než začít ambiciózní plán v několika oblastech najednou. V tomto případě často pracovník zjistí, že v žádné z oblastí očekávaný pokrok nenastal.

2.3.5 Frekvence

360° zpětná vazba může být použita jednorázově, ale její síla spočívá právě v možnosti jejího opakování. Otázka opětovaného použití je úzce spojená s cílem metody. V případě využití zpětné vazby jako individuálního stimulu pro rozvoj je doporučena frekvence stanovena mezi půlročním až jednoročním intervalem. Půlroční interval přináší do rozvojových procesů větší intenzitu a využívá se hlavně v projektech změny firemní kultury nebo při intenzivním rozvoji některé manažerské oblasti. V případě, že je hodnocení spojeno s hodnotícími rozhovory, realizují se nejčastěji jednou za rok.

2.4 Hodnotitelé 360° zpětné vazby

Obr. 2.3 Schéma podskupin hodnotitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotitelé se dělí do několika podskupin, které jsou v následujících odstavcích podrobněji popsány. Často diskutovaným tématem je počet hodnotitelů. Aby byla zpětná vazba co nejvíce komplexní, měli by se zúčastnit alespoň tři hodnotitelé z každé podskupiny.

Výjimkou je nadřízený, který většinou bývá pouze jeden. Ale i v tomto případě pravidlo není podmínkou, například když hodnocení provádí menší firma.

2.4.1 Sebehodnocení

Přesnost odhadu vlastních schopností je důležitým předpokladem úspěšného seberozvoje. Manažer sice velmi dobře zná sám sebe ve všech situacích, ale existuje zde riziko zkreslení. Proto je třeba porovnat sebehodnocení s hodnocením ostatními kolegy, které je pro manažera cenným poučením a důležitou korekcí sebepoznání.

2.4.2 Hodnocení nadřízeným

Hodnocení nadřízeným má dlouhou tradici, proto se v organizacích přijímá jako samozřejmost. Dává pracovníkovi i jeho nadřízenému příležitost vyjasnit si přesně, co se očekává pro dobrý výkon. V 360° zpětné vazbě má hodnocení nadřízeného jednu specifickou zvláštnost, obvykle jako jediné není anonymní. Ztráta anonymity znamená, že nadřízený musí být připraven své hodnocení obhájit. To bývá někdy spojeno s emocionálně vypjatou situací, zejména pokud hodnocený s hodnocením nesouhlasí.

V dnešních organizacích se stále více uplatňuje maticové řízení, a proto se může objevit hodnocení více nadřízenými. V případě, že aktuální manažer na své pozici není dlouho, je možné porušit zásadu zapojení pouze současných spolupracovníků, a oslovit tak manažera předcházejícího.

2.4.3 Hodnocení podřízenými

Toto hodnocení patří k významným zdrojům informací pro manažera, protože jeho podřízení jsou přímo ovlivněni jeho stylem vedení. Pokud manažer vede své podřízené k otevřenosti, nemají pak obvykle s poskytováním zpětné vazby žádný problém. U této skupiny hodnotitelů je také důležité sdělit anonymitu jejich hodnocení. Pokud je anonymita organizací zajištěna, bývají podřízení ve svých vyjádřeních upřímnější a otevřenější. Obvykle odpovídá pět až osm podřízených. Pokud má manažer pouze jednoho nebo dva

podřízené, nastává problém z hlediska zajištění jejich anonymity. V takovém případě je lepší je zařadit do kategorie kolegů, aby byla anonymita zachována.

2.4.4 Hodnocení kolegy

Hodnocení ze strany kolegů se považuje také za velmi důležité, protože právě oni mají možnost sledovat chování manažera v různorodých situacích. Vybráni by měli být pouze takoví kolegové, se kterými manažer pravidelně spolupracuje. Aby mělo hodnocení dostatečnou vypovídací hodnotu, postačuje obvykle nominování pěti hodnotitelů ze strany kolegů.

2.4.5 Jiné skupiny hodnotitelů

Do této skupiny zařazujeme interní a externí zákazníky. Firmy pracují pro zákazníky, díky kterým jsou schopné udržet se na trhu, proto zařazení zákazníků do seznamu je logickým krokem k lepšímu poskytování služeb. I pro tyto hodnotitele ale platí, že musejí dobře znát manažera v různých situacích. Další skupinou, kterou sem můžeme zařadit, jsou dodavatelé. Do této skupiny může být v podstatě zařazen každý, kdo dokáže manažera v daných projevech posoudit.

2.5 Přínos 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci

Vícenásobné hodnocení odhaluje zvláštnosti chování člověka v různých situacích o mnoho lepším způsobem než hodnocení pouze ze strany nadřízeného. Manažer může ke svým podřízeným projevovat naprosto odlišné chování než ke svým nadřízeným.

2.5.1 Transformační účinek 360° zpětné vazby

Bohatost pohledu získanou metodou 360° přináší stejně tak bohatou zpětnou vazbu. Mění se postoje manažerů a tím i celková firemní kultura. Nejvýznamnější posuny jsou zachyceny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Transformační účinek systematické zpětné vazby

Organizace, ve kterých funguje zpětná vazba epizodicky	Organizace, ve kterých je etablovaný systém zpětné vazby
Převládají spíše obavy ze zpětné vazby	Převládá spíše očekávání výsledků než obavy
Převládá pasivní přijímání zpětné vazby několika jedinci	Převládá spontánní poskytování zpětné vazby mnoha jedinci
Převládá postoj „zpětnou vazbu raději ne“	Převládá postoj „chci slyšet, co nedělám dobře“
Vnímání zpětné vazby především jako kritiky	Vyvážené vnímání kladů a záporů
Poskytnout a přijmout zpětnou vazbu je spíše věcí shody a okolností	Poskytování a přijímání zpětné vazby je pravidelnou součástí práce
Zpětná vazba je pracovníkům často „vnucena“	Pracovníci aktivně žádají zpětnou vazbu
Hodnotitelé jsou vnímáni jako „hrozba“	Hodnotitelé jsou spíše vnímáni jako lidé, kterým na mně záleží
Při zpětné vazbě se nejednou objeví pocit snížení vlastní hodnoty	Pojmenování vlastních slabých míst bez ztráty sebeúcty
Převládá přesvědčení „to se nedá změnit“	Přesvědčení, že změna je možná

Zdroj: volně dle Kubeš, Šebestová, 2008, str. 27

2.5.2 Objektivita

Metoda 360° zpětné vazby dokáže ve značné míře eliminovat riziko malé objektivity hodnocení. Hodnocený přijme hodnocení pouze tehdy, pokud je přesvědčen o tom, že zpětná vazba je spolehlivá, přesná a upřímná. Teprve na základě takové zpětné vazby je ochoten rozvíjet se a změnit své chování. Zkušenost potvrzuje, že při anonymitě jsou odpovědi přesnější a nejsou zkreslené obavou z možné reakce hodnoceného.

2.5.3 Sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu

„Samotné komunikování položek dotazníků 360stupňové zpětné vazby má silný formativní vliv na celou organizaci. Hodnotitelé při odpovídání na jednotlivé položky vidí, co je pro organizaci cenné, jaké chování se od manažerů očekává. Je to významný signál, který říká, že i hodnotitel bude možná hodnocen v těch samých dimenzích. Pokud je do hodnocení zapojen velký počet respondentů, je použití 360stupňové zpětné vazby efektivním nástrojem pro sjednocení vnímání parametrů dobrého výkonu.“⁹

2.6 Rizika spojená s 360° zpětnou vazbou

Tak jako u každého jiného nástroje i u 360° zpětné vazby se mohou vyskytnout úskalí spojená s implementací. Znalost těchto problémů a snaha jim předejít mohou úspěšnost implementace výrazně zvýšit. Mezi takové problémy patří:

- **„Přehnaně vysoká očekávání** – zastánci této metody si chtějí zajistit podporu pro její implementaci, proto mohou u vedení společnosti účastníků vyvolat vysoká očekávání. Je proto důležité tento proces jasně nastavit a včlenit do komplexních systémů vzdělávání, rozvoje a řízení pracovního výkonu a kariéry.
- **Nejasný účel implementace** – často bývá 360° zpětná vazba implementována na základě doporučení útvaru lidských zdrojů nebo je zavedena vrcholovým manažerem, který se o tomto procesu dověděl na semináři nebo z odborné literatury. Zavedení této metody by ale mělo předcházet dobře naplánované řízení změny. Proto je zapotřebí vytvořit **jasné zásady řízení požadované změny**. 360° zpětná vazba je pouze nástrojem, který může napomoci změnu provést a monitorovat.
- **Neúspěšná integrace procesu** – je nutné, aby se proces 360° zpětné vazby propojil se strategickými záměry organizace. Systém nebude úspěšný, jestliže se 360° zpětná vazba pouze tzv. nalepí na stávající procesy, a nebude ve skutečnosti podporovat základní vizi a záměry organizace. Tato metoda funguje jako **měřítka plnění dlouhodobých cílů organizace**.

⁹ KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Kapitola 2, s. 29

- **Nedostatečný výcvik a malé porozumění procesu** – manažeři, kteří se mají účastnit procesu 360° zpětné vazby, potřebují dostatečný výcvik zaměřený na fungování procesu, na poskytování konstruktivní zpětné vazby, na interpretaci výsledků atd. Pokud je tato příprava nedostatečná, hrozí selhání celého procesu.
- **Nedostatek informací** – vzhledem k tomu, že je proces 360° zpětné vazby většinou anonymní, hodnocení manažeři nemají možnost získat dodatečné informace, které by jim pomohly správně pochopit některé ne zcela jasné výstupy. Z tohoto důvodu je velmi důležité **vyškolit a rozvíjet kouče** specializující se na 360° zpětnou vazbu, kteří pomohou účastníkům interpretovat výsledky procesu.
- **Zaměření pouze na slabé stránky** – vzniká velké riziko, že organizace skončí se skupinou průměrných manažerů, kteří veškeré své úsilí věnovali na zlepšení něčeho, co jim příliš nejde a v čem stejně nebudou nikdy vynikat. Místo toho by měli **rozvíjet především své silné stránky**.
- **Malá zkušenost a špatná efektivita hodnotitelů** – i přes zajištění dostatečného výcviku hodnotitelů je zde pořád vysoké riziko chyby hodnotitele. Ti mohou hodnotit příliš měkce, aby hodnocení dopadlo pro zaměstnance co nejlépe, anebo příliš tvrdě, aby naopak výsledky hodnocení zaměstnance byly horší. Je proto nezbytné zavést určitý kontrolní mechanismus, který by zabezpečil ověření a vyváženost výsledků.
- **Časová náročnost** – je zřejmé, že zpětná vazba u více zdrojů vyžaduje mnohem větší časovou investici při vyplňování formulářů, ať už v papírové podobě, nebo elektronicky. Tento důvod často způsobuje, že organizace zavádějí 360° metodu pouze pro určité kategorie zaměstnanců nebo manažerů.¹⁰

2.7 Způsoby využití 360° zpětné vazby

360° zpětnou vazbu je třeba vnímat spíše jako trvalou aktivitu než jako jednorázový akt. Můžeme ji vidět v systémových souvislostech, jestli zapadá mezi ostatní nástroje řízení lidských zdrojů a rozvoje firmy. Metoda disponuje mnohými aplikačními možnostmi. V následující části vyberu a přiblížím oblasti, v nichž našla 360° zpětná vazba uplatnění.

¹⁰ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. Kapitola 7, s. 111

2.7.1 Zjišťování rozvojových potřeb

Je jednoznačně největší oblastí, kde se aplikuje 360° zpětná vazba. Nejpresněji a nejobjektivněji jsou schopni se vyjádřit ti, co mají možnost hodnoceného při práci pozorovat. Dovedou posoudit výstupy, které jim hodnocený jako svým interním zákazníkům nabízí. Na základě toho pak může hodnocený zkoumat příčiny a hledat cesty, jak svůj výkon vylepšit.

2.7.2 Podpora dosažení strategie

Za účelem zlepšení efektivnosti či konkurenceschopnosti vytváří firmy nové strategické záměry, které obsahují nové priority, a z nich se potom odvíjejí i nové požadavky na všechny pracovníky. Realizace důsledné analýzy ukáže, jaké nové procesy musí firma zavést a také potřebné dovednosti pracovníků k jejich zajištění. V takovýchto situacích je 360° zpětná vazba velmi důležitá. Základem je definovat nové chování zaměstnanců v podobě kompetenčního modelu, který by měl zachytávat klíčové projevy, schopnosti a dovednosti nevyhnutelné pro změnu. A právě proto, že ji můžeme aplikovat celoplošně, je efektivním nástrojem komunikace, požadovaných schopností a očekávání vůbec.

2.7.3 Doplnění hodnotícího systému

Někteří autoři (McLean, Storen) jsou zastáncem toho, že hodnocení 360° zpětné vazby se o mnoho změní, pokud je realizována za účelem posouzení pracovního výkonu, v porovnání s hodnocením realizovaným za účelem rozvoje (lepší hodnocení). Autor Caplan zase konstatuje, že jakmile se spojí výsledek 360° zpětné vazby s hodnotícím rozhovorem, výrazně to zvyšuje jeho efektivitu.

Zkušenosti potvrzují, že hodnotící rozhovory, doplněné o zprávu z 360° zpětné vazby jsou často konkrétnější, objektivnější a pomáhají hodnocenému a jeho nadřízenému vyjasnit rozdíly ve vnímání práce, které mezi nimi existují.

2.7.4 Teambuilding a 360° zpětná vazba

Pokud chtějí týmy dosahovat maximální efektivnosti, musejí se zaměřit na to, jak fungují z hlediska procesů, ale i mezilidských vztahů. Cílem je naladění týmu na vysoký výkon. Právě 360° zpětná vazba může napomoci ve zlepšení celkového fungování týmu a ve zvýšení přínosu jednotlivých členů týmu do společného úsilí. Princip zůstává zachován v tom, že všichni členové poskytují zpětnou vazbu lídrovi a také každému svému kolegovi. Lídr potom s celkovým týmem pracují na modifikaci. Takovéto projekty vyžadují vzájemnou důvěru a velkou otevřenost mezi členy týmu.

2.7.5 360° zpětná vazba jako součást rozvojového centra

Mnoho firem pro rozvoj svých zaměstnanců využívá techniku rozvojových center. Tato centra se obvykle realizují jako série několika kroků. Mezi prvními je diagnostická fáze, a právě 360° zpětná vazba vedle assessment centra bývá její součástí. Výhodou použití 360° zpětné vazby je v tom, že na rozdíl od assessment centra, kde se dá pozorovat úroveň kompetencí pouze v navozených situacích, hodnotí chování, které zachycuje delší časové období. Protože 360° zpětná vazba poskytuje srovnání mezi sebehodnocením a hodnocením jiných, stává se dobrým diagnostickým nástrojem pro rozvojové centrum.

2.8 Kompetence a kompetenční modely

Kompetence, respektive jejich projevy chování, se stávají položkami v dotaznících 360° hodnocení. Předpokladem pro implementaci 360° zpětné vazby se tedy stává fungující kompetenční model. Z tohoto důvodu se v následující kapitole budu věnovat kompetencím a kompetenčním modelům o něco podrobněji.

2.8.1 Definice kompetence

V odborné literatuře najdeme mnoho různých přístupů k chápání pojmu kompetence. Nejednoznačnost v chápání obsahu kompetence přináší zejména anglické výrazy „competence“ a „competency“. Pod pojmem „competence“ rozumíme účinnost a oprávněnost, tzn. schopnost dobře pracovat, být oprávněn dělat určitou práci. Na rozdíl pojem

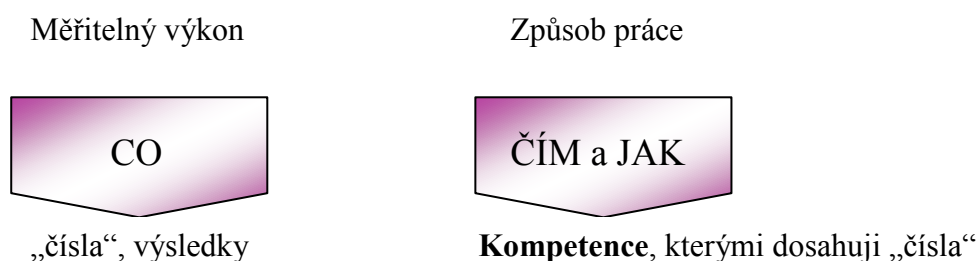
„competency“ můžeme překládat jako způsobilost nebo potenciál. Jde o schopnost vykonávat úkoly vyžadované pracovním místem. Proto se jeví jako nutné uvést některé další alternativní definice:

a) „Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje **schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací** v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností. Zahrnuje ty **vlastnosti osobní efektivnosti**, které jsou **vyžadovány** na pracovišti k **jednání se spolupracovníky** (Training Agency, 1988).

b) Jakákoli individuální **vlastnost, která může být měřena** nebo spolehlivě počítána a která může **umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem** (Spenser a kol., 1990).¹¹

Naproti tomu Hroník¹² definuje kompetenci jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti. Také odděluje kompetenci od výkonu.

Obr. 2.4 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: volně dle Hroník, 2006, str. 29

¹¹ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. Kapitola 1, s. 17

¹² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Kapitola 5, s. 29

Víme, že názory odborníků při v definování slova kompetence se liší. Můžeme však říct, že většina z nich se shodne na definici: kompetence je schopnost či způsobilost vykonávat určitou činnost a projevuje se ve specifickém chování.

Kompetence manažera je vyjádřena celou řadou charakteristik a ukazatelů, mezi které patří hlavně znalosti, zkušenosti, povahové rysy – vlastnosti, potřeby, motivy, hodnoty, postoje a dovednosti. Uvedené charakteristiky podmiňují výkon při každé práci, avšak v různé míře a poměru. Lze je považovat za univerzální, protože ovlivňují výkon zásadním způsobem, nacházejí uplatnění až u 90 % činností a najdeme je ve všech známých modelech kompetencí. Důležité je podotknout, že uvedené charakteristiky nejsou vzájemně kompenzovatelné, tzn. nedostatek jedné nelze zdárně zastoupit hodnotami v charakteristice druhé.

2.8.2 Druhy kompetencí

Kompetence můžeme dělit z mnoha hledisek. Pro mou práci jsem vybrala dvojí názorné rozdělení kompetencí a to podle Kubeše, Spillerové a Kurnického.¹³ Větší počet autorů dělí kompetence do následujících dvou kategorií:

1. **Prahové kompetence** – jsou základní (minimální) vědomosti a dovednosti, které každý potřebuje, aby plnil přidělené úkoly. Bez základních dovedností by člověk svou pozici nemohl ani zastávat. Tyto kompetence však nerozlišují mezi průměrnými a vynikajícími pracovníky.
2. **Odlišující kompetence** – rozlišují nadprůměrné a vynikající výkony od průměrných. Jde například o vyjádření vlastního stanovení vyšších cílů, než jaké stanovila organizace.

Jiný pohled na dělení kompetencí je založený na kombinaci čtyř skupin kompetencí, které maximalizují výkon jedince, týmu a celé organizace. Kompetence se dělí na:

¹³ Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004, Kapitola 2. str. 32-36

1. *klíčové* – pro všechny zaměstnance
2. *týmové* – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené
3. *funkční* – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.
4. *vůdcovské a manažerské*

Klíčové kompetence

Slouží k popisu projevů chování, které jsou důležité pro všechny zaměstnance. Přispívají k očekávanému výkonu, firemním hodnotám a firemní kultuře. Představují základ pro stanovení kritérií potřebných při výběru pracovníků, mohou zároveň pomoci při definování rozvojových priorit zaměstnanců. Přestože firmy mohou působit ve stejné oblasti byznysu, těmito kompetencemi se vzájemně odlišují.

Týmové kompetence

Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu týmů a které se tedy mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. Kompetence popisují specifické schopnosti a charakteristiky jednotlivých týmů jako pracovní jednotky.

Funkční kompetence

Popisují více specializované vědomosti, schopnosti a dovednosti, potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr nebo vedoucí oddělení služeb zákazníků. Funkční kompetence by neměly vypovídat jen o technické dokonalosti, ale měly by zajišťovat vysoký výkon.

Vůdcovské a manažerské kompetence

Skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera či vedoucího podniku. Cílem těchto kompetencí je zajistit, aby byly všechny úkoly splněny v souladu se strategickými plány organizace. Patří sem také kompetence spojené s budováním pozitivních vztahů a jejich vedení v organizaci.

2.8.3 Přístupy k měření kompetencí

Odborníci na měření manažerských kompetencí nejčastěji uvádí následující metody a přístupy:¹⁴

- **Behaviorální přístup**

Těžiště tohoto přístupu spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích. Ty bývají uměle nasimulovány, například během tréninků. Záznamy o chování většinou pořizují vyškolení trenéři. Na jejich základě poté identifikují projevy chování reprezentující klíčové kompetence. Pro manažera je důležité, aby poznal, které kompetence zvládá a které ne. Je mu zároveň doporučeno, jakým způsobem se může vyvarovat chyb a jakým způsobem má na rozvoji svých kompetencí nadále pracovat.

- **Analogové metody**

Do této kategorie patří poměrně velká skupina metod. Jejich společným principem je vytvářet situace pro posuzování kompetencí, které jsou velmi podobné nebo se přímo shodují s reálnými situacemi v manažerské práci. Mezi typické zástupce analogových metod patří:

- a) **Skupinová cvičení** – jejich úkolem je identifikovat, jak manažer efektivně využívá své kompetence a jak vhodně je kombinuje v aktivitách, které si vyžadují účast druhých. Jedná se o porady, prezentace, týmové řešení problémů aj.
- b) **Hraní rolí** – manažeři vystupují při cvičené situaci, která se často odehrává při jejich práci. Hodnotitelé zaznamenávají nedostatky v hraní role a navrhnou zlepšení konkrétních kompetencí.
- c) **Případové studie** – studie představují ucelené příběhy detailně popisující nějaké problémové situace, které jsou založené na skutečnostech z manažerské praxe nebo bývají vymyšleny. Úkolem manažera je dané situace analyzovat, připravit potřebné podklady a návrhy na možná řešení a následně odůvodnit svá rozhodnutí. Tyto studie jsou vhodné zejména pro vyšší manažery. Umožňují identifikovat kompetence typu koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání rizika, management změn, řízení procesů aj.

¹⁴ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. Kapitola 6, s. 132

- d) **Modelování chování** – manažerům je představeno modelové nebo teoretické ztvárnění žádoucího chování buď trenérem, nebo například videozáznamem. Poté obvykle následuje praktická rozprava o tomto chování.
- e) **Kritický incident** – manažerům jsou zadávány úkoly, které se zásadně liší od jejich každodenní činnosti. Následně opět proběhne diskuse a analýza, jakým způsobem je řešili.

- **Analytické metody**

"Vycházejí z předpokladu, že existuje určitá společná skupina osobnostních rysů či kompetencí, které jsou pro manažery univerzálně potřebné a užitečné. Na rozdíl od metod analogových tento přístup zahrnuje analýzu pracovní náplně, modelování a analýzu chování, benchmarking, audit manažerského rozvoje, různé testy schopností, dotazníky zjišťující temperament a zaměření v mezilidských vztazích, testy zaměřené na styly vedení a řízení a další. Jedná se zejména o psychometrické techniky."¹⁵

- **Další metody**

Při posuzování úrovně kompetencí existuje celá řada dalších metod. V posledních letech nejčastěji organizace využívají:

- a) **Metoda CBI (Competency Based Interview)**

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod v oblasti lidských zdrojů – jde o strukturovaný rozhovor. Manažeři jsou tak zapojeni do identifikování a analyzování minulých pracovních událostí. Následně formulují odpovědi týkající se aktuálního stavu vlastních kompetencí. Metoda se však hůře uplatňuje při identifikaci jednání v interpersonálních vztazích. Svou roli zde sehrávají emotivní prožitky.

- b) **Hodnocení 360°**

Tato metoda hodnocení manažerům umožňuje pohled na jejich kompetence prostřednictvím lidí, kteří jsou s nimi v pravidelném pracovním kontaktu. Výhodou je motivace manažerů zlepšit svoje kompetence v případě zjištění nedostatku ze strany svých spolupracovníků. Ti na druhou stranu mohou touto zpětnou vazbou upozorňovat na nedostatky a tím ovlivňovat dění ve firemní kultuře.

¹⁵ KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. Kapitola 6, s. 134

c) Sebehodnocení

Tuto metodu je možné uplatnit v takových organizacích, kde manažeři bez problémů vykonávají svou práci a mají z ní radost, a tedy přijímají zodpovědnost za její výsledky. Snaží se porozumět sami sobě tím, že sledují a vyhodnocují svou práci, rozhodnutí, výstupy a porovnávají tak efektivitu svých činností. Jsou vnímaví k signálům, které by mohly upozorňovat na problémy jejich chování vůči druhým lidem, otevřeně přijímají věcnou kritiku a rádi se učí novým manažerským metodám.

2.8.4 Kompetenční modely

Modely kompetencí popisují různé kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve společnosti. Tyto kombinace jsou pak pro přehlednost a možnosti měření strukturovány do různě velkých celků nazývaných jako soustavy, mapy, skupiny, profily nebo seznamy kompetencí.

Pouze na záměrech společnosti závisí, s jakou mírou konkretizace kompetencí kompetenční model vznikne. Některé společnosti se spokojí s modelem zachytávajícím společné kompetence pro všechny zaměstnance. Kubeš, Spillerová a Kurnický¹⁶ označují takový model jako **model ústředních kompetencí**. Zahrnují kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů aj. Modely, které jsou vytvořeny za účelem identifikace takových kompetencí, které manažery činí úspěšnými v konkrétních pozicích dané společnosti, jsou označovány jako **specifické kompetenční modely**. Jedná se o detailní popis charakteristik očekávaného chování manažerů doplněný o podnikatelské cíle jednotlivých úseků a cílů společnosti na nejbližší roky. Takto sestavený model má mimořádnou hodnotu, protože zaručuje sladění kompetencí s prioritami společnosti. V posledních několika letech se na trhu začaly objevovat tzv. **generické kompetenční modely**, které zahrnují osvědčený seznam kompetencí, obvykle shodné pro všechny nebo alespoň většinu konkrétních manažerských pozic ve společnosti (například manažer prodeje, manažer pro lidské zdroje, finanční manažer atd.).

¹⁶ Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, Kapitola 4. str. 60-62

2.8.5 Efektivní kompetenční model

„Efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů;
- obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí;
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé;
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován.“¹⁷

2.8.6 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Volba přístupu k tvorbě kompetenčních modelů závisí na mnoha faktorech. Mezi ně patří například záměr projektu a jeho místo ve strategii společnosti, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace aj. Bohužel, často nejdůležitějšími faktory jsou časové a zejména finanční zdroje.

Preskriptivní přístup

Znamená, že organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, ale „vypůjčí“ si hotový model. Není potřeba realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovali specifické kompetenční modely. Proto se jeví tento přístup z pohledu úspory času a financí jako nejpříznivější. V průběhu několika let bylo vytvořeno a pojmenováno několik „skupin“ manažerských kompetencí pro různá organizační prostředí. Ty jsou na trhu dostupné a jsou nabízeny personálními a konzultačními společnostmi. Lee a Beard upozorňují na limity těchto komerčně nabízených univerzálních kompetenčních modelů.¹⁸

- Nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace, která je použije.

¹⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Kapitola 5, s. 30

¹⁸ Kubeš, M.; Spillerová, D.; Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, Kapitola 4. str. 64

- „Jazyk“ kompetencí nemusí být vhodný, například nepodporuje hodnoty organizace.
- Statické definování kompetencí nereflexuje změny požadavků organizace v čase.

Kombinovaný přístup

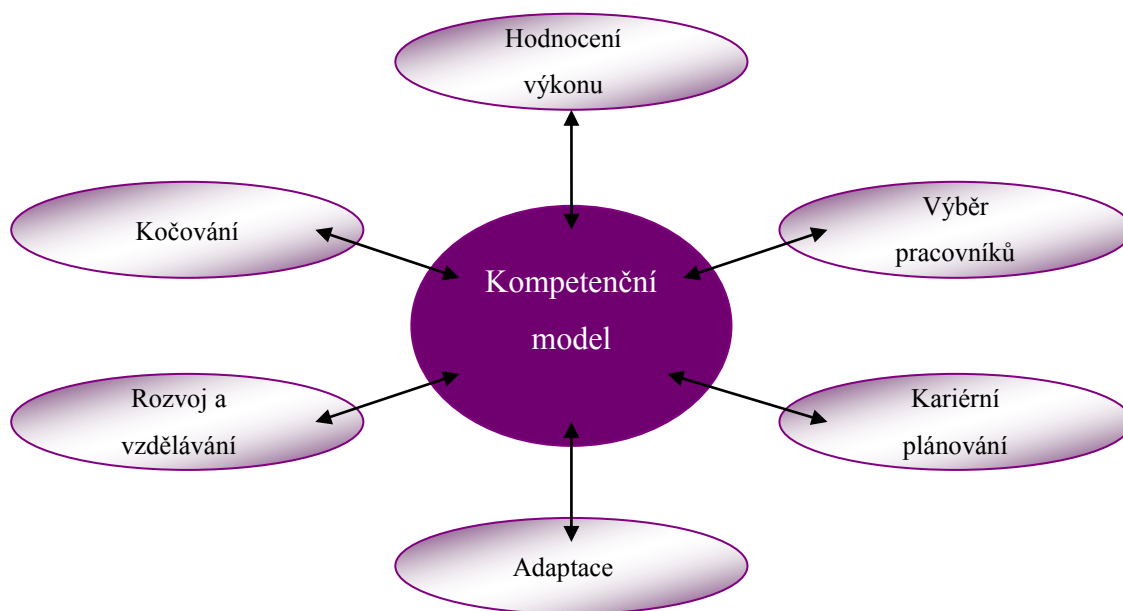
Tento model přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod (řízené diskuze, strukturované rozhovory) tak, aby byly zachyceny klíčové rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace. I když identifikování nových kompetencí vyžaduje použití komplexnějších metod, lze doplnění nových kompetencí do existujícího modelu realizovat bez významných finančních a časových nákladů ze strany organizace.

Přístup šitý na míru

Od přístupu kombinovaného se zásadně liší tím, že nepracuje s předem definovanými kompetencemi. Znovu mapuje organizační terén a identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici standardní výkon. Tento přístup vyžaduje důkladnou znalost celé organizace, ale i vnější podmínky, ve kterých působí. Je časově i metodologicky náročnější než předchozí přístupy. Na druhé straně jako jediný vytváří spolehlivé podmínky pro přijetí závažných personálních rozhodnutí, jako výběr lidí do manažerských pozic nebo všechna personální rozhodnutí, která jsou spojena s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.

2.8.7 Výhody zavedení kompetenčního modelu

Obr. 2.5 Využití kompetenčního modelu v procesech řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

- „Uplatňování kompetenčního přístupu **zkvalitňuje personální práci ve společnosti**, přispívá k upevňování a propagaci firemních hodnot, usnadňuje práci manažerům a personalistům při výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.
- Kompetenční modely přispívají ke **zkvalitnění výběrového procesu**, protože poskytují naprosto přesný popis toho, co musí uchazeč o práci znát, aby byl přijat.
- **Poskytují validní informace o výkonu zaměstnance** a o tom, jak si přijatý zaměstnanec osvojil potřebné znalosti a dovednosti během adaptace. Definují úroveň kompetencí, které musí uchazeč prokázat na konci adaptačního období.
- Kompetenční modely lze pak využít při rozvojovém hodnocení zaměstnanců, jejich povyšování a dalším vzděláváním.
- Kompetenční modely tvoří základ moderního systému řízení lidských zdrojů, lze je aktualizovat a snadno přizpůsobovat rozvoji firmy.“¹⁹

¹⁹ <http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>

3 Analýza současného stavu aplikace 360stupňové zpětné vazby ve firmě

Jak jsem se již zmínila v úvodu, cílem diplomové práce je realizace hodnocení formou 360° zpětné vazby v konkrétní organizaci. Provedu hodnocení vybraného manažera pomocí této metody tak, abych mohla porovnávat názory ostatních s jeho vlastními, identifikovat jeho silné a slabé stránky a na jejich základě formulovat plán rozvoje s cíleně zaměřenými tréninkovými programy.

Na úvod této části je důležité přiblížit společnost, kterou jsem si pro vypracování mé diplomové práce vybrala. Zmíním se o historii společnosti, o její filosofii, hlavním zaměření a také popíši její organizační strukturu. Dále se zaměřím na to, jakým způsobem je zabezpečen rozvoj a vzdělávání manažerů ve firmě.

3.1 Základní informace o společnosti

Základní údaje o společnosti:

Název společnosti:	Sattler & Zaiser GmbH
Právní forma společnosti:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rok vzniku:	27. 3. 2002
Sídlo:	Dr. Th. Körnerstrasse 10 A-2486 Pottendorf, Österreich
Předmět podnikání:	Personální management
Působnost:	Celé Rakousko
Základní kapitál:	35.000,00 EUR
Roční obrát:	1,5 miliónů EUR
Počet zaměstnanců:	60 (z toho 7 interních)
Společník:	Manfréd Zaiser, obchodní podíl 50 %
Internetová adresa:	www.pmsz.at

3.2 Historie společnosti

Firma Sattler & Zaiser GmbH byla založena 27. 3. 2002 a od této doby nabízí služby v oblasti personálního managementu a poradenství.

Firma je rodinným podnikem tradičně řízeným. Kořeny dnešní firmy Sattler & Zaiser GmbH najdeme v dřívější firmě s názvem PS-trading Handelsges.m.b.H., která se od roku 1985 zabývala oblastí výpočetní techniky a servisu. Avšak díky globalizaci výstup z této oblasti již nebyl tak pozitivní jako dříve a budoucnost nenabízela změnu ke zlepšení. Proto se v roce 2002 vedení firmy rozhodlo věnovat personálnímu managementu a poradenství a firmu přejmenovalo.

Díky tomu, že se firma začala zaměřovat spíše na kvalitu než kvantitu, na neustálé vzdělávání svých manažerů, na požadavky zákazníka a hlavně rozšířila své nabídky o mnoho služeb má dnes více než 9 let velice dobré postavení na trhu v oblasti personálních služeb.

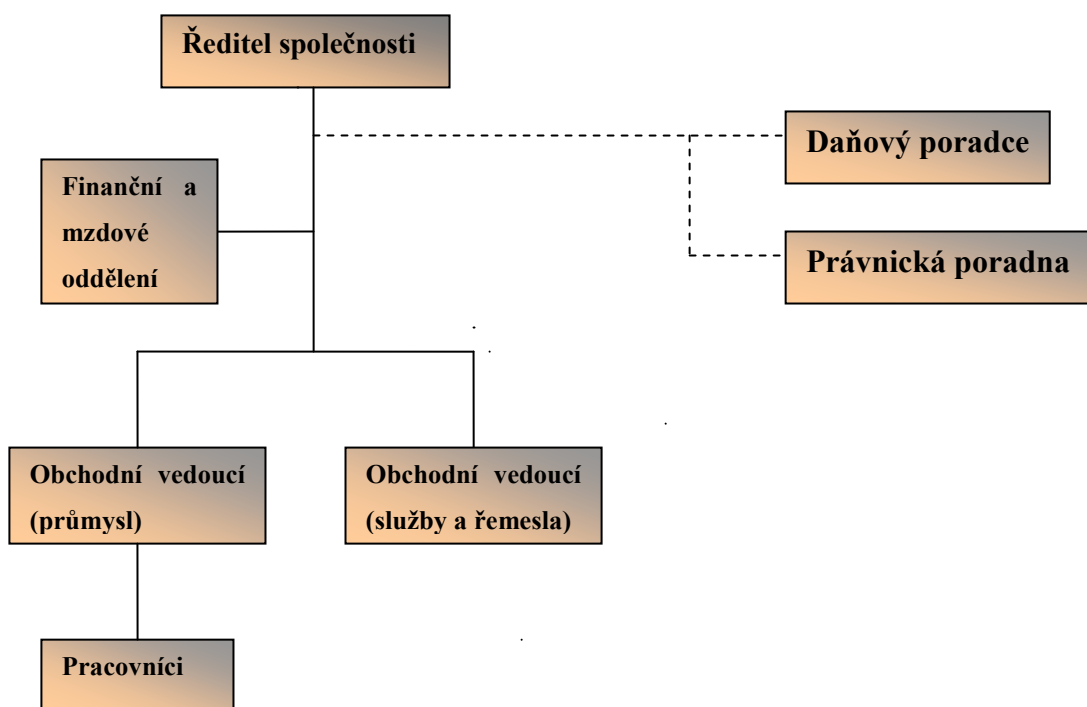
3.3 Firemní filosofie a zaměření společnosti

Firemní filosofie zní: Dnes jako dříve, kvalita a stálost jako obchodní partner dohromady s našimi zákazníky jistě zajistí úspěch a pozitivní vývoj.

Tým Sattler & Zaiser GmbH disponuje více než padesátiletou zkušeností na národní i mezinárodní úrovni v oblasti průmyslu. Tyto zkušenosti jim umožňují, zvláště pak pro firmy pracující v této oblasti, vybrat a nabídnout odpovídající kvalifikovaný a potřebný personál.

3.4 Organizační struktura společnosti

Obr. 3.1 Organizační struktura



Legenda:

- Přímé vazby
- Externí vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti Sattler & Zaiser GmbH zabezpečuje pokrytí všech činností souvisejících s jejím působením na trhu. V čele společnosti je výkonný ředitel, kterému jsou podřízena všechna oddělení společnosti. Obchodní oddělení má na starosti uzavírání a zabezpečování obchodu s klienty, zabezpečuje včasné naplnění objednávek a zajišťuje vhodné uchazeče na požadované pozice. Finanční a mzdové oddělení se zabývá činnostmi související s fakturací a mzdovou politikou, komunikací s úřady a pojišťovnami. V organizační struktuře nalezneme také externí spolupracovníky, se kterými spolupracuje sám výkonný ředitel společnosti. Pro hodnocení pomocí 360° zpětné vazby a následující sestavení rozvojového plánu jsem si vybrala manažera na střední úrovni, který zastupuje funkci obchodního vedoucího pro oblast průmyslu.

3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Společnost Sattler & Zaiser GmbH se snaží poskytnout svým zaměstnancům dostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit. Rozvíjet se a vzdělávat se je možné formou interních nebo externích kurzů, ale také elektronickou cestou za pomoci e-kurzů a testů, které vybírá vedení společnosti. Protože společnost má pouze sedm interních zaměstnanců, když se jedná o vzdělávání v prostorách firmy, je vedeno buď samotným ředitelem společnosti, nebo jedním z manažerů na pozici obchodního vedoucího. Ti navštěvují pravidelně externí kurzy a poté předávají získané poznatky svým podřízeným.

Zaměstnanci společnosti navštěvují tzv. specializované kurzy organizované hospodářskou komorou v Rakousku, které jsou dané jako povinné. Jedná se o seminář pro oblast personálních služeb nebo seminář pro oblast pracovního práva, atd.

Na žádost rozhodnutí vedení společnosti manažeři navštěvují také jiné speciální kurzy. Jedná se například o kurzy týkající se recruitingu, jejichž obsahem obvykle jsou:

- hlavní kroky úspěšného výběru pracovníků,
- fáze a průběh přijímacího pohovoru s uchazečem,
- typy otázek a technika kladení otázek,
- ukázka pohovoru v praxi,
- možné prameny chyb při pohovoru.

Protože některé náborové pohovory jsou vedeny v anglickém jazyce, z důvodu pracovní pozice, která znalost cizí řeči vyžaduje, je jazykové vzdělání obchodních manažerů samozřejmostí. Proto společnosti zajišťuje také kontinuální jazykové vzdělávání.

3.6 Tvorba kompetenčního modelu

Protože společnost v současné době nemá vytvořen žádný kompetenční model, bude cílem následujících kapitol vytvořit kompetenční model obchodního vedoucího, který je základem pro vytvoření kompetenčního dotazníku, na jehož základě budu hodnotit dosaženou

úroveň jeho dovedností. V následující kapitole se zaměřím zejména na identifikaci klíčových kompetencí a na tvorbu kompetenčního dotazníku.

V prvním kroku jsem absolvovala rozhovor s ředitelem společnosti Sattler & Zaiser GmbH. Cílem bylo získat představu o základních procesech ve společnosti a seznámit se s její organizační strukturou. Poté jsme se zaměřili na výběr hodnoceného manažera. Ředitel společnosti mi poskytl stručný popis pracovního místa vybraného manažera, na jehož základě jsem zjistila informace o jeho hlavní pracovní náplni. V dalším kroku jsem hlavní pracovní činnosti specifikovala v rámci polostrukturovaného rozhovoru s obchodním vedoucím, jehož výstupem jsou projevy chování vedoucího k úspěšnému plnění pracovních úkolů. Tyto informace a projevy chování jsem roztřídila do jednotlivých kategorií a vytvořila kompetenční model obchodního vedoucího.

Na základě analýzy popisu pracovního místa jsem formulovala následující hlavní pracovní činnosti manažera:

- pracovat v souladu s cíli společnosti a zaměřit se na jejich dosažení,
- efektivně vést tým pracovníků,
- pečovat o klíčové zákazníky s cílem plnit požadavky zákazníka,
- vyřizovat zakázky od procesu získávání pracovníků až po jejich převzetí zákazníkem,
- samostatně vytvářet návrhy postupů na přilákání nových zákazníků.

V rámci rozhovoru s obchodním vedoucím jsem získala specifičtější informace o hlavních pracovních úkolech a požadavcích na pracovníka. K hlavním odpovědnostem pracovníka na pracovní pozici obchodního vedoucího je vedení týmu 4 zaměstnanců, péče o zákazníky a celkové vyřizování zakázek, které se týkají oblasti průmyslu.

Jako přímý nadřízený podporuje vzájemné vztahy synergie mezi pracovníky a stará se o průběžný rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení týmu pracovníků zahrnuje také rozdělování pracovních úkolů s cílem využít efektivně pracovní síly v rámci týmu. Dále pak motivace, poskytování zpětné vazby a pomoc při řešení náročných úkolů patří také bezprostředně mezi náplň jeho pracovních činností. Vzhledem k plnění požadavků zákazníka

zajišťuje vyhledávání a nábor požadovaného personálu, zpracovává kalkulace jednotlivých zakázek. Také doprovází získaný personál při procesu předávání zákazníkovi.

Tab. 3.1 Kompetenční model obchodního vedoucího

Pracovní pozice: Obchodní vedoucí	
Název kompetence	Projevy chování
Orientace na cíle	<ul style="list-style-type: none"> • pracovat v souladu s cíli společnosti • vytvářet si hierarchii postupných cílů • informovat podřízené o záměrech a cílech společnosti
Orientace na výkony	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost stanovit si a plnit náročné úkoly • neustále hledat nové cesty ke zlepšování pracovního výkonu • definovat měřitelná kritéria výkonu a kontrolovat jejich dosahování • klást důraz na své podřízené, aby se nespokojovali s věcmi tak, jak jsou
Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> • přebírat plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí • dokázat se rychle a správně rozhodovat • podřízené pracovníky dostatečně integrovat do rozhodovacího procesu
Analytické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost analyzovat situaci, diagnostikovat problém, identifikovat klíčové prvky a zhodnotit všechny možné alternativy řešení a na jejich základě se rozhodnout • vyhledávat a vyhodnocovat detaily, které nejsou na první pohled patrné
Motivační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • zdokonalovat rozvoj členů ve svém týmu pomocí poskytování zpětné vazby, podpory a koučování • schopnost zvyšovat osobní motivaci a možnosti uplatnění druhých • vyžadovat plně nekonfliktní pracovní atmosféru ve svém oddělení
Komunikační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • jasně a srozumitelně komunikovat v mluvené i písemné formě • zajímat se o názory druhých a podporovat dialog • uvádět fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost řídit a rozvíjet lidi • dávat najevo aktivní iniciativu a energetičnost • schopnost budovat vysoce výkonné týmy • umět získat si důvěru

Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> • přizpůsobovat se a efektivně pracovat v různých situacích, nebo s různými skupinami či jednotlivci • schopnost snadno se přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na vlastní práci.
Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • zaměřit se na identifikování a plnění potřeb zákazníka s cílem splnit jeho očekávání • znát potřeby zákazníka • udržovat dobré vztahy se zákazníkem • stanovit týmové postupy k řešení problémů zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Kompetenční dotazník

K tomu, abych mohla hodnotit dosaženou úroveň manažerových kompetencí, musela jsem vytvořit kompetenční dotazník. Dotazník vychází z vytvořeného kompetenčního modelu a obsahuje tedy devět následujících kompetencí, které jsou popsány v tabulce 3.1:

- orientace na cíl
- orientace na výkon
- rozhodování
- analytické myšlení
- motivační dovednosti
- komunikační dovednosti
- leadership
- flexibilita
- orientace na zákazníka

Pro jednotlivé typy kompetencí jsem vytvořila skupinu tří až šesti souvisejících otázek. Návodem mi byly německé internetové stránky, které se zabývají 360° zpětnou vazbou²⁰. Součástí dotazníku je průvodní dopis pro respondenty, který obsahuje žádost o jejich spolupráci a návod, jak při vyplňování dotazníku postupovat viz příloha č. 1. Při zodpovídání otázek měli respondenti možnost vybrat z následující hodnotící škály:

²⁰ <http://www.360-grad-feedback.net/>

1. nesouhlasí
2. spíše nesouhlasí
3. spíše souhlasí
4. souhlasí

Formulace jednotlivých stupňů škály jsem zvolila podle již zmiňovaných internetových stránek a také jsem se konzultovala s ředitelem společnosti. Shodli jsme se na tom, že tato formulace je nejvhodnější vzhledem k typu zvolených otázek v dotazníku. Myslím si, že stupnice, která obsahuje čtyři stupně, je vhodná pro hodnocení 360° zpětné vazby, protože respondent se musí rozhodnout, zda se přiklonit na negativní nebo pozitivní stranu hodnocení a nemůže se tak skrýt za tzv. prostřední bod, který vyjadřuje neutralitu.

3.8 Interpretace získaných údajů

Zpráva 360° zpětné vazby vypovídá o způsobu, jakým vybraní respondenti vnímají chování a působení hodnoceného manažera. Odpovědi zrcadlí jejich zkušenosti a dojem, jaký manažer zanechává. Nejedná se o výstup hodnocení osobnosti, ale jde spíše o zamyšlení nad chováním a tím, jak manažer působí na své okolí. Tato zpětná vazba dovolí identifikovat, co si ostatní na manažerovi cení a považují a naopak, co může být problém.

V následující části diplomové práce budu interpretovat výsledky z dotazníkového šetření. Vyhodnotím každou z devíti kompetencí obsaženou v dotazníku, a to váženým aritmetickým průměrem ve vazbě na příslušný počet otázek. Výsledná hodnota mi pak umožní identifikovat potřeby rozvoje dané kompetence. Hodnotící škála byla vymezena stupněm 1 až 4. Z vypočtených průměrů a ve vazbě na stupnici hodnocení jsem si vymezila pomyslnou škálu, podle které jsem výsledné průměrné hodnoty devíti kompetencí zařadila do následujících 3 oblastí:

1. **skóre 3,33 nebo více** ukazuje na **pozitivní hodnocení kompetencí**
2. **skóre mezi 2,01 až 3,32** představuje **průměrné hodnocení kompetencí**
3. **skóre 2,00 nebo méně** ukazuje na **negativní hodnocení kompetencí**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem sedm respondentů, tedy všichni interní zaměstnanci firmy. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Dotazník byl hodnocen:

- manažerem samotným,
- jedním nadřízeným,
- dvěma kolegy,
- třemi podřízenými.

Použitý vzorec pro vážený aritmetický průměr: $\bar{x} = \frac{\sum x_i n_i}{n}$ n = počet čísel

Orientace na cíl

Tab. 3.2 Orientace na cíl

KOMPETENCE: ORIENTACE NA CÍL

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	1	4	3,80
Nadřízený	0	1	3	1	3,00
Kolegové	1	3	1	5	3,00
Podřízení	0	1	3	11	3,67
Celkem					3,37

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem orientace na cíl znázorňuje tabulka 3.2. Průměrná známka od všech hodnotitelů je 3,37. Tato kompetence byla hodnocena pozitivně. Znamka se ale značně blíží hranici průměrného hodnocení, proto můžeme identifikovat prostor pro zlepšení. Nejnížší naměřená průměrná hodnota 3,00 se vyskytuje na straně nadřízeného a kolegů. To pravděpodobně vyplývá ze skutečnosti, že manažer není schopen ztotožnit se s cíli, které stanovují nadřízený nebo kolegové. Jinou příčinou by mohla být neschopnost manažera dodržovat termíny takto stanovených cílů. Naopak z pohledu podřízených získal manažer velmi vysokou průměrnou známku 3,67. To může dokazovat, že podřízení jsou dobře informováni o cílech a záměrech společnosti a že cíle, které stanovuje on sám, jsou realistické, a to jak z hlediska obsahu, tak i termínů plnění.

Orientace na výkon

Tab. 3.3 Orientace na výkon

KOMPETENCE: ORIENTACE NA VÝKON

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	4	4,00
Nadřízený	1	2	1	0	2,00
Kolegové	2	2	0	4	2,75
Podřízení	1	2	1	8	3,33
Celkem					3,02

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem orientace na výkon znázorňuje tabulka 3.3. Tato kompetence byla hodnocena známkou 3,02, a dosahuje tedy průměrnou úroveň hodnocení. Z tohoto důvodu by se měl manažer zaměřit na zdokonalení této kompetence. Tomu nasvědčuje také fakt, že celé jeho okolí ohodnotilo kompetenci na mnohem nižší úrovni než sám hodnocený. Nejnižší průměrná známka byla naměřena ze strany nadřízeného. Zde se vyskytuje velký rozptyl mezi sebehodnocením manažera s hodnotou 4,00 a hodnocením nadřízeného s hodnotou 2,00. Nadřízený nejhůře hodnotil oblast, která se týká práce s podřízenými. Manažer by se měl zaměřit na rozvoj schopností a dovedností podřízených, což přispívá ke zlepšení výkonnosti týmu i jednotlivců. I při hodnocení podřízených a kolegů se vyskytly negativní odpovědi. Nejčastěji se týkaly oblasti rozdělování a delegování úkolů. Manažer by si měl uvědomit, že delegováním pravomocí umožňuje svým pracovníkům získat zkušenosti, které vedou ke zvyšování výkonnosti a nedají se nahradit žádnými jinými vzdělávacími aktivitami.

Rozhodování

Tab. 3.4 Rozhodování

KOMPETENCE: ROZHODOVÁNÍ

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	4	4,00
Nadřízený	1	1	1	1	2,50
Kolegové	2	1	0	5	3,00
Podřízení	3	1	1	7	3,00
Celkem					3,13

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence rozhodování znázorňuje tabulka 3.4. Tato kompetence byla hodnocena známkou 3,13, a dosahuje tedy průměrnou úroveň hodnocení. Opět se zde setkáváme s velkým rozptylem mezi sebehodnocením manažera s průměrnou hodnotou 4,00 a hodnocením nadřízeného s průměrnou hodnotou 2,50. Mezi hodnocením ze strany kolegů a podřízených a sebehodnocením manažera se také vyskytuje poměrně velký rozptyl. Na straně kolegů a nadřízeného se jedná o negativní hodnocení otázek, které se týkají přebírání plné zodpovědnosti za svá rozhodnutí. To může plynout ze situace, kdy ve společnosti nejsou přesně určeny zodpovědnosti a schvalovací pravomoci. Na straně podřízených se jedná zejména o oblast schopnosti rychlého rozhodování, což může být způsobeno např. nějakou negativní zkušeností. Pozitivní hodnocení ze všech stran hodnocených se projevilo v oblasti integrace podřízených do rozhodovacího procesu.

Analytické myšlení

Tab. 3.5 Analytické myšlení

KOMPETENCE: ANALYTICKÉ MYŠLENÍ

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	3	4,00
Nadřízený	0	0	0	3	4,00
Kolegové	1	1	1	3	3,00
Podřízení	0	0	0	9	4,00
Celkem					3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem analytické myšlení znázorňuje tabulka 3.5. Tato kompetence byla hodnocena pozitivně, průměrná známka od všech hodnotitelů je 3,75. Spolu s kompetencí orientace na zákazníka získala nejvyšší celkovou průměrnou hodnotu. Manažer je schopen analyzovat situace, diagnostikovat problémy a navrhnout tak logická řešení. Je schopen srozumitelně a detailně zaznamenat posloupnost činností, které vedou k vyřešení úkolu. Snadno chápe i složitější instrukce, dokáže pracovat s informacemi a vztahovat je ke své situaci. Ze strany kolegů se zde však objevuje nižší průměrné hodnocení. Kolegové nejhůře hodnotili schopnost manažera vyhledávat detaily, které nejsou na první pohled patrné. Proto zde můžeme identifikovat prostor pro zlepšení.

Motivační dovednosti

Tab. 3.6 Motivační dovednosti

KOMPETENCE: MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	6	4,00
Nadřízený	0	3	1	2	2,83
Kolegové	6	0	1	5	2,42
Podřízení	0	3	1	14	3,61
Celkem					3,22

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem motivační dovednosti znázorňuje tabulka 3.6. Tato kompetence byla hodnocena známkou 3,22, a dosahuje tedy průměrné úrovně hodnocení. Jakmile je atmosféra na pracovišti přátelská a pozitivně naladěná, přispívá k motivaci zaměstnanců. V našem případě je však některými považována za negativní, proto je potřebné tento problém ze strany manažera řešit. V tabulce se objevuje hodnocení, kterým je průměrná známka snížena a to od nadřízeného s hodnotou 2,83 a od kolegů s hodnotou 2,42. Nadřízený a kolegové negativně hodnotili oblasti týkající se vytváření příznivých podmínek pro své podřízené a hlavně řešení konfliktů mezi zaměstnanci na pracovišti. Proto doporučuji manažerovi věnovat této kompetenci značnou pozornost, protože pokud existují konflikty mezi pracovníky, nemůže firma využívat stoprocentně lidského potenciálu, což v dnešní době patří mezi nejdůležitější konkurenční výhody vůbec. Ze strany podřízených byla negativně ohodnocena oblast týkající se bezprostřední pochvaly za dobře vykonanou práci nebo naopak. Proto zde také můžeme identifikovat prostor pro zlepšení.

Komunikační dovednosti

Tab. 3.7 Komunikační dovednosti

KOMPETENCE: KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	5	4,00
Nadřízený	0	1	1	3	3,40
Kolegové	4	0	0	6	2,80
Podřízení	0	1	1	13	3,80
Celkem					3,50

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem komunikační dovednosti znázorňuje tabulka 3.7. Tato kompetence byla hodnocena pozitivně, průměrná známka od všech hodnotitelů je 3,50. To svědčí o tom, že manažer dokáže jasně a srozumitelně komunikovat v mluvené i písemné formě. Jeho projev je souvislý a použitelný na úrovních kontaktu jak s nadřízenými, kolegy, tak i vedením. Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých. Výslednou průměrnou hodnotu nejvíce snížilo hodnocení kolegů se známkou 2,80. Podle jednotlivých odpovědí kolegové hodnotili negativně nejčastěji schopnost vcítit se do ostatních a aktivně naslouchat. U této odpovědi se z jejich pohledu dokonce objevilo několikrát absolutně negativní hodnocení, proto by se měl manažer na tyto dovednosti zaměřit.

Leadership

Tab. 3.8 Leadership

KOMPETENCE: LEADERSHIP

	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	1	1	2	3,25
Nadřízený	0	0	2	2	3,50
Kolegové	3	0	0	5	2,88
Podřízení	0	0	2	10	3,83
Celkem					3,36

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem leadership znázorňuje tabulka 3.8. Průměrná známka od všech hodnotitelů je 3,36. Tato kompetence byla hodnocena pozitivně. Stejně jako u první hodnocené kompetence se známka značně blíží hranici průměrného hodnocení, proto můžeme identifikovat prostor pro zlepšení. Zde se setkáváme jako v jediném případě se situací, kdy manažer sám sebe ohodnotil nižší průměrnou známkou 3,25 než je celková průměrná známka od všech hodnocených. To značí, že si manažer nejspíš sám uvědomuje rezervy v jeho chování. Všichni hodnocení nejhůře hodnotili oblast, která se týká vedení podřízených v oblasti rozvoje jejich schopností a dovedností. To vyplývá pravděpodobně z faktu, že manažer neposkytuje dostatečné množství mentoringu. Další oblast, která byla často negativně hodnocena, se týká aktivní účasti na získávání nových zákazníků. Dokonce sám hodnocený se vyjádřil k této otázce negativně. Protože neustálé rozšiřování společnosti a získávání nových zákazníků je velmi důležité pro budoucí existenci společnosti, měl by manažer definovat opatření, které povede k odstranění tohoto nedostatku.

Flexibilita

Tab. 3.9 Flexibilita

KOMPETENCE: FLEXIBILITA					
	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	2	3	3,60
Nadřízený	2	1	1	1	2,20
Kolegové	4	1	1	4	2,50
Podřízení	2	1	3	9	3,27
Celkem					2,89

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem flexibilita znázorňuje tabulka 3.9. Tato kompetence s průměrnou známkou 2,89 je nejnižší známkou ze všech posuzovaných kompetencí a je na průměrné úrovni. Stejně jako u mnohých jiných kompetencí nejhorší hodnota byla přiřazena od nadřízeného, a to 2,20. Opět se zde setkáváme s velkým rozptylem mezi sebehodnocením manažera a hodnocením nadřízeného. Manažer zřejmě nemá chuť k experimentování a riskování při testování nových postupů. Spíše dává přednost jasně definovaným a zaběhlým postupům. Také u kolegů se setkáváme s poměrně častým negativním hodnocením. Ty se týkají činností jako jsou aktivní prosazování změn v organizaci, vytváření a realizace nových nápadů aj. Podle mého názoru pochopit, vysvětlit a

zavádět změny by mělo být jednou z nejdůležitějších náplní manažerovy práce. Manažeři by si měli uvědomit, že změny a nové přístupy jsou příležitostí, nikoli hrozbou. Ať už se jedná o jakékoliv změny v organizaci, vyvolávají v lidech pocit nejistoty a odpor. Proto je pro manažery důležité příčinám odporu rozumět a naučit se je překonávat, jinak to může mít negativní dopad na kolektiv nebo výkonnost týmu.

Orientace na zákazníka

Tab. 3.10 Orientace na zákazníka

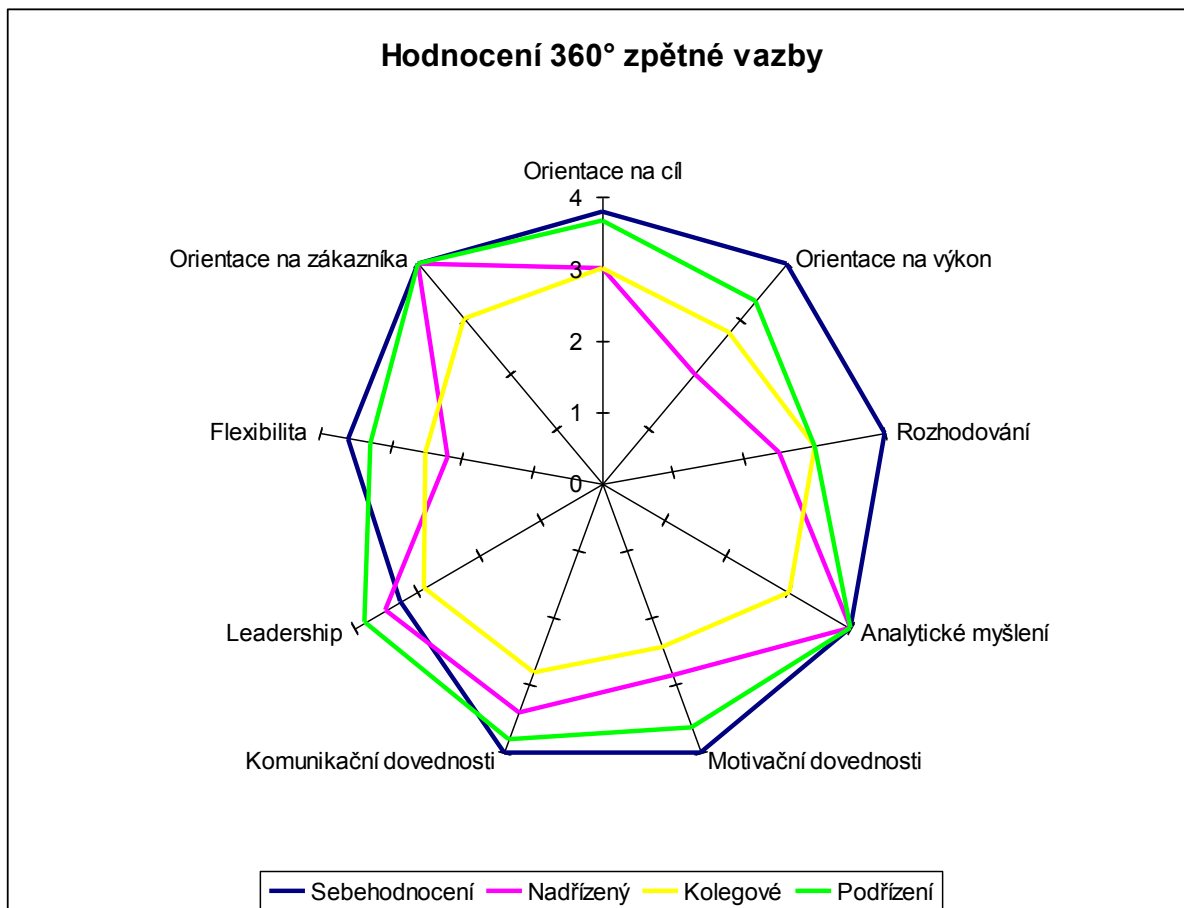
KOMPETENCE: ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA					
	1	2	3	4	Průměr
Sebehodnocení	0	0	0	5	4,00
Nadřízený	0	0	0	5	4,00
Kolegové	2	2	0	6	3,00
Podřízení	0	0	0	15	4,00
Celkem					3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení otázek týkající se kompetence s názvem orientace na zákazníka znázorňuje tabulka 3.10. Spolu s analytickým myšlením získala tato kompetence s průměrnou známkou 3,75 nejvyšší ohodnocení. Tato hodnota je z mého pohledu velmi pozitivní, zejména pak z pohledu nastavených priorit personální agentury, kde orientace na zákazníka je jedním z klíčových předpokladů úspěchu. Manažer shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka s cílem splnit jeho očekávání. Spolupracuje s týmem na získávání důvěry a věrnosti zákazníků a buduje s nimi otevřenou komunikaci. Z pohledu sebehodnocení, nadřízeného i podřízených dostal manažer maximálně kladné hodnocení, jen od kolegů je známka snižena. Kolegové negativně ohodnotili schopnost manažera vidět pravé důvody neúspěchů a poučit se z nich. Tuto schopnost považují za velmi důležitou. Člověk na manažerské pozici se musí umět dokázat poučit z chyb a neopakovat je, proto zde můžeme identifikovat taktéž prostor pro zlepšení.

Celkový pohled na devět manažerových kompetencí

Graf 3.1 Hodnocení 360° zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

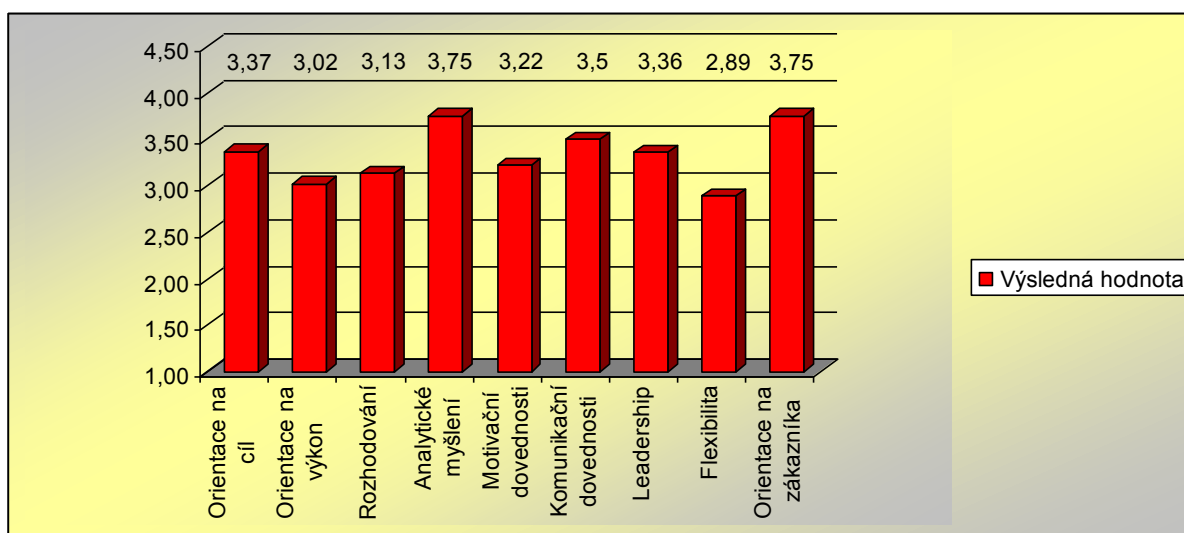
Souhrnný pohled na hodnocení manažerových kompetencí nám znázorňuje graf 3.1. Na osách pavučinového grafu jsou naneseny jednotlivé kompetence, čím dále od středu grafu, tím je hodnocení kompetence lepší. Barevně jsou pak označena hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů. Při pohledu na graf 3.1 je patrné, že jednotlivé skupiny se v hodnocení výrazně liší. Nejnižšími známkami ohodnotili manažera jeho kolegové (žlutá barva), o něco lépe jej ohodnotil nadřízený (červená barva). Podřízení (zelená barva) jej ohodnotili velmi pozitivně. Nejlepší ohodnocení si udělil sám hodnocený manažer (modrá barva).

Důvodem, proč manažera ohodnotili právě kolegové nejnižšími známkami, by mohlo být soutěživé prostředí ve společnosti a z něj plynoucí rivalita mezi kolegy. Avšak často vyskytující se průměrné známky i ze strany nadřízeného dokazují výskyt prostoru pro

zlepšení a to hned u několika kompetencí. Nadřízený kriticky hodnotí především kompetence orientace na výkon, flexibilitu a rozhodování. Na druhé straně ale oceňuje kompetence orientace na zákazníka a analytické myšlení, proto jeho hodnocení je nejvíce diferencující. Je zajímavé, že právě podřízení jej hodnotili velmi pozitivně. To nejspíš plyne z velmi dobrého pracovního vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými. Podřízení jej respektují a v rámci oddělení panuje příjemná pracovní atmosféra. Pozoruhodné je, že kromě jediné kompetence - s názvem leadership se manažer ohodnotil vždy nejlepším známkou. To nasvědčuje tomu, že manažer pravděpodobně na okolí působí velmi jednoznačně. Není dostatečně sebekritický a velmi často se přeceňuje.

Silné a slabé stránky

Graf 3.2 Souhrnný pohled na výsledné známky jednotlivých kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.2 vyplývá, že nejsilnějšími stránkami manažera jsou jeho orientace na zákazníka a analytické myšlení. Při pohledu na graf 3.1 zjistíme, že v obou případech byl manažer ohodnocen třemi maximálně vysokými známkami, a to z pohledu nadřízených, podřízeného a sebe samého. Z pohledu kolegů byl ohodnocen známkou tři. Třetí nejlépe hodnocenou kompetencí je komunikace. Při pohledu na graf 3.1 však zjistíme, že výslednou průměrnou hodnotu snižuje hodnocení ze strany nadřízeného a kolegů.

Dále z grafu 3.2 můžeme identifikovat slabé stránky manažera. Nejnižší ohodnocenou kompetencí je flexibilita. Druhou nejnižší ohodnocenou kompetencí je orientace na výkon a třetí nejnižší ohodnocenou kompetencí je rozhodování. Při pohledu na graf 3.1 zjistíme, že výslednou průměrnou hodnotu u kompetence flexibilita a orientace na výkon snižuje hodnocení ze strany nadřízeného a kolegů. Co se týče kompetence rozhodování, výslednou průměrnou hodnotu snižuje hodnocení ze všech stran pracovníků. Zde se sám hodnocený výrazně nadcenil, proto je důležité, aby se manažer zaměřil na rozvoj této kompetence.

Tab. 3.11 Souhrnný pohled na silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na zákazníka – schopnost rychle a pružně reagovat na jeho požadavky • Analytické myšlení – schopnost analyzovat situaci, diagnostikovat problém, identifikovat klíčové prvky a zhodnotit všechny možné alternativy řešení • Komunikace – schopnost jasně a srozumitelně komunikovat v mluvené i písemné formě 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita – umět se snadno přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na vlastní práci. • Orientace na výkon - neustále hledat nové cesty ke zlepšování pracovního výkonu • Rozhodování – dokázat se rychle a správně rozhodovat, přebírat plnou zodpovědnost za svá rozhodnutí

Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrhy a doporučení ke změnám ve firmě

4.1 *Ochota učit se měnit*

Pro dnešní dobu je typické neustále se měnící prostředí, z čehož pro manažery vyplývá dosahování neustále lepších výkonů. Pokud nebudou dostatečně flexibilní, ztratí krok a nebudou schopni konkurovat ostatním. Co se týče flexibility manažera, byly v dotazníkovém šetření identifikovány nedostatky, stala se nejhůře hodnocenou kompetencí.

Manažer by se měl dívat na změnu jako na šanci ke zlepšení výkonu jeho práce. Neměl by myslet nejdříve na překážky, které změny přinášejí, ale měl by se zaměřit na to, jaké šance na zlepšení se mu otevírají. Musí si uvědomit, že pozitiva a vyhlídky na úspěch motivují rozhodně víc než negativní myšlení, které mu sebere motivaci a chuť do práce. Je sice pohodlné postavit se negativně vůči změnám, práce je tak jednodušší, ale lidé, kteří se málo zatěžují, ztrácejí schopnost přizpůsobovat se novým situacím. Pokud je takový typ manažera najednou postaven před neobvyklou situací, cítí by pravděpodobně dvakrát větší stres a považoval by ji za téměř nepřekonatelnou. Proto je velmi důležité se takovému postoji vyhnout a prosazovat změny v organizaci.

Manažerovi navrhuji, aby začal testovat nové postupy při výkonu své práce. Je dobré, aby se zamýšlel i nad rizikem, ale to by jej nemělo odradit od toho, aby se pouštěl do nových činností a úkolů. Pokud bude nadále neustále pochybovat a mít strach z každé změny, nebude to mít dobrý vliv na jeho podřízené, kolegy a ani samotného nadřízeného.

4.2 *Stanovení každodenních priorit – Eisenhowerův princip*

U oblasti, která se týká dosahování cílů, respektive dodržování termínů stanovených cílů, byly při výkonu práce hodnoceného manažera identifikovány mezery. V průběhu pracovního dne musí manažer řešit množství rutinního papírování, krizí, nových požadavků a přerušení. Aby jeho práce byla efektivní, měl by si stanovit, které aktivity jsou pro něj důležité a které jsou naléhavé. Důležité aktivity manažera posunou k jeho cílům, zatímco naléhavé aktivity spíše manažerovi ubírají jeho pozornost. Manažer si musí uvědomit, že úkoly s největší důležitostí, s největším vlivem na jeho úspěchy a dosažení jeho cílů nesmí

být nikdy odsouvány před úkoly nedůležitými. Schéma kombinuje obě kritéria – důležité a naléhavé, proto manažer musí úkoly rozdělit do čtyř skupin:

- A) důležité a naléhavé
- B) důležité, ale nikoli naléhavé
- C) naléhavé, ale nikoli důležité
- D) nedůležité a nenaléhavé

Po zařazení jednotlivých úkolů do těchto skupin manažer získá pořadí, co, kdy a jak má být zpracováno. Nejdříve se bude tedy manažer věnovat aktivitám A, které jsou prioritní, protože jsou jak důležité, tak i naléhavé. Dále následují aktivity B a C. Aktivitám B by měl manažer věnovat větší pozornost, jelikož jsou důležité a vedou ke stanoveným cílům, avšak může se stát, že manažer je nucen nejprve vyřídit nějakou z aktivit C. V tomto případě bych manažerovi v rámci možností doporučila co nejvíce takových aktivit C delegovat na podřízené. Manažer musí hlavně zamezit tomu, aby se z aktivity B nestala aktivita A. Co se týče aktivit D, ty může manažer věnovat odpadkovému koši, protože nepatří jak mezi důležité, tak ani mezi naléhavé. Vynechání takových zbytečných činností může manažerovi poskytnout zotavení a uvolnění ve stresem nabitým dni.

Obr. 4.1 Eishenhowerův princip (příklad rozdělení)

	naléhavé	nenaléhavé
důležité	<ul style="list-style-type: none"> - krize - akutní problémy - neodkladné projekty a přípravy 	<ul style="list-style-type: none"> - plánování - vzdělání - prevence - relaxace
nedůležité	<ul style="list-style-type: none"> - porady - telefonáty - návštěvy - pošta 	<ul style="list-style-type: none"> - jednoduché, běžné úkoly - nepodstatné telefonáty - příjemné a zábavné činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Delegování

Dalším tématem, kterým se budu zabývat, je delegování. Z dotazníkového šetření bylo identifikováno, že manažer má s touto činností značné problémy. Častou příčinou odporu manažera bývá obava, že podřízený by práci neodvedl tak dobře jako on nebo že on ji vykoná rychleji. Měl by si však uvědomit, že delegování mu může nejen ulehčit práci a uspořít čas, ale také že může své silné stránky využít někde jinde. Takto získaný čas může využít pro důležitější záležitosti, jako jsou jiné projekty, vlastní vzdělávání, různé kreativní úkoly či plánování. Důležitým aspektem je také fakt, že jiní lidé mohou profitovat a rozvíjet se pomocí úkolů, které deleguje.

Z těchto důvodů doporučuji manažerovi pět kroků, které by měl dodržovat, aby jeho delegování bylo efektivní:

1. **Přijmout rozhodnutí, co bude delegováno** – manažer musí zvážit, jaké jsou jeho přednosti a v těchto činnostech pokračovat. Činnosti, které mohou lehce zvládnout jiní a ve kterých příliš nevyniká, by měly být prvními, které bude delegovat. **Doporučený postup:** Napsat seznam činností, které provádí denně, týdně a měsíčně. Poté přiřadit jednotlivým činnostem priority. Podle priorit vybere podstatné činnosti, které bude provádět sám a méně podstatné činnosti, které bude delegovat. Návrh seznamu činností znázorňuje příloha č. 3.
2. **Vytvořit si plán pro delegování** – manažer musí zvážit, co potřebuje splnit a jak by měl být úkol realizován. Má-li být delegování efektivní, musí manažer přesně definovat úkoly svým podřízeným. **Doporučený postup:** Určit finální výsledek, dále vypracovat přesný plán úkolů i s detailním postupem jejich plnění.
3. **Vybrat osobu, která bude úkol provádět** – Má-li manažer dokázat vybrat ideálního člověka, musí stanovit dovednosti, které jsou potřeba ke splnění úkolu. Manažer by si měl uvědomit, co bude po osobě vyžadovat, na co bude práce zaměřená. **Doporučený postup:** Projít si úkoly a detailní činnosti, které budou vykonávány, a rozhodnout, které dovednosti a vědomosti jsou potřebné. Ptát se otevřenými otázkami při rozhovorech s kandidáty. Ujistit se tak, jestli je to pravá osoba, kterou manažer hledá. Návrh plánu delegovaných úkolů i s výběrem ideální osoby znázorňuje příloha č. 4.

4. **Stanovit konečné výsledky a zodpovědnost** – jedním z nejdůležitějších kroků k úspěšné delegaci je plánování dopředu, hlavně vymezit konečné výsledky, tedy to, co chce manažer držet v ruce, když bude finální práce doručena. Manažer musí umět sdělit všechna svá očekávání. Delegovaná osoba by měla nést odpovědnost za splnění úkolu. **Doporučený postup:** Vytvořit specifické cíle, kvóty a výsledky, které musí být splněny. Efektivně hovořit o těchto předpokladech a určit předešlá opatření, pokud nebudou požadované výsledky dosaženy.
5. **Kontrolovat výsledky, termíny a standardy výkonu** – manažer by si měl stanovit speciální dobu, kdy bude kontrolovat a konzultovat, jak se pověřené osobě daří. Mělo by jít o pravidelné schůzky, které by se konaly jednou za týden a trvaly asi 15 minut. Je to prostor pro diskuzi o průběhu zadaného úkolu, prostor pro kladení otázek nebo připomenutí toho, co manažer přesně chce, aby se ještě udělalo. **Doporučený postup:** Zavést si kontrolní rozvrh pro sebe i své podřízené.

4.4 Rozhodování

Pomocí dotazníkového šetření bylo rozhodování identifikováno jako třetí nejhůře hodnocenou kompetencí ze všech měřených kompetencí, stala se tedy manažerovou slabou stránkou. Proto mu navrhuji následující kroky, které vedou k rozhodnosti:

1. **Dělat rozhodnutí rychleji** – v dnešním zrychleném tempu by měl manažer dělat svá rozhodnutí rychleji.
2. **Vyhýbat se odkládání** – měl by se vyvarovat pokušení vyplnit čas nedůležitými činnostmi právě v okamžiku, kdy má určit výsledné rozhodnutí.
3. **Očekávat nečekané** – manažer je tak schopen rozhodně reagovat v nových situacích.
4. **Nejdříve myslet, poté jednat** – jde o to, aby manažer rychle rozpoznal povahu situace a na jejím základě se rozhodl, jak je třeba zareagovat.
5. **Učit se z minulosti** – měl by stavět na jeho zkušenostech s rozhodováním, na přístupech, které fungují nejlépe.
6. **Být systematický** – měl by si osvojit přístup k řešení problémů.

7. **Nechat si čas všechno si rozmyslet** – je třeba se vyhnout zbrklým reakcím. Manažer by se měl zastavit (stačí jen pár minut), aby si mohl rozhodnutí rozmyslet.
8. **Zvážit možné následky** – každé rozhodnutí má důsledek a manažer by měl pečlivě zvážit, zda je připraven nést důsledky za svá rozhodnutí. Měl by si být také vědom, jaké dopady mohou mít jeho rozhodnutí na podřízené, kolegy, zákazníky atd.

4.5 Řešení konfliktů

Dalším tématem, kterým se budu zabývat, je řešení konfliktů na pracovišti. Z dotazníkového šetření byly identifikovány mezery v této oblasti. Zejména u malých firem je manažer tím, kdo je zodpovědný za vytváření příjemného pracovního klimatu. Když v takové malé firmě dojde ke konfliktu, má to na výkonnost všech zaměstnanců mnohem větší dopad než v případě velkých firem. Vzhledem k tomu, že špatná nálada se v malé firmě šíří rychle, měl by manažer neprodleně zasáhnout a nečekat na další následky.

Manažerovi doporučuji následující postup. Nejdříve by měl konfrontovat obě zneprátené strany a nechat je přesně formulovat jejich stanoviska. Strany se nesmějí přerušovat při výpovědích. Pokud možno mělo by vše probíhat v klidu. Aby si jednotlivé strany navzájem porozuměly, každý z účastníků by měl opakovat názor oponenta.

Dalším krokem je vygenerování různých variant řešení. Manažer požádá zúčastněné strany konfliktu, aby si připravily vlastní varianty řešení dané konfliktní situace. Jedním ze silných nástrojů při řešení konfliktů jsou přerušení, pauzy a přestávky. Ty mohou ochladit emocionálně vypjaté situace nebo zmírnit vyhrocení konfliktu. Často je to potřebný čas na dozrání řešení konfliktu. Proto by měl manažer tento nástroj ve značné míře využívat.

V následujícím kroku by měl manažer zvolit vhodnou strategii dosažení shody. Manažer se musí zaměřit na objektivní skutečnosti, na oblasti společného zájmu a na společné cíle. Pokud chce dosáhnout řešení „vítěz – vítěz“, měl by se pokusit o následující strategie:

- **zvětšení koláče** – rozšířit dostupné zdroje pro obě strany

- **nespecifické kompenzace** – určit co jedna strana nabídne druhé a naopak jako kompenzaci
- **uřezávání okrajů** – zříkání se méně důležitých zájmů jedné strany může mít pro druhou velký význam
- **budování mostů** – snažit se hledat řešení uspokojující obě strany
- **strukturální řešení** – v případě, že nelze najít shodné řešení pro obě strany, lze aplikovat strukturální řešení typu pracovní rotace, oddělení stran, zavedení pravidel aj.

V konečném kroku musí manažer dosáhnout souhlasu zúčastněných stran na konkrétním postupu řešení. Měl by vyjasnit, kdo za co odpovídá a ručí, a zároveň kontrolovat domluvené řešení.

4.6 Umění naslouchat

I přesto, že kompetence komunikace byla hodnocena pozitivně a celková známka dosahovala třetího nejlepšího hodnocení, z pohledu kolegů se v oblasti aktivního naslouchání objevily určité nedostatky. Proto manažerovi navrhuji respektovat následující pravidla naslouchání:

- Nehovořit dlouho bez přestání. Pokud manažer stále mluví, nemůže dobře naslouchat.
- Vytvořit příjemnou atmosféru bez napětí a neklidu. Pomoc může například usmát se na komunikujícího partnera.
- Manažer by měl dávat najevo, že chce naslouchat. Neměl by se dívat na hodinky, nerozptylovat se okolím, měl by přerušit práci, kterou momentálně dělá.
- Podporovat opětovné pohledy z očí do očí.
- Nepřemýšlet o jiných věcech, zatím co naslouchá. Manažer by měl zavřít dveře a neodpovídat v okamžiku konverzace na telefonáty.
- Být trpělivý. Ne každý má skvělé vyjadřovací schopnosti.
- Projevovat empatii – dobrou vůli a ochotu druhému naslouchat.
- Manažer by neměl odbíhat od společného tématu.
- V případě kritiky se musí manažer ujistit, jestli je oprávněná, není nepřátelská nebo ponižující.
- Manažer by měl klást otázky a tím se ujistit, že pochopil zprávu mluvčího.

- Manažer by neměl skákat mluvčímu do řeči, měl by se nejprve přesvědčit, jestli je to už vše, co chtěl mluvčí sdělit.

4.7 Školení na zlepšení identifikovaných kompetencí určených k rozvoji

Vedení společnosti sice poskytuje manažerům vzdělávání týkající se tvrdých (odborných) dovedností, ale vzdělávání zaměřené na měkké dovednosti, které jsem definovala v kompetenčním modelu, poněkud podceňují. Proto na základě specifikace úrovně kompetencí navrhu manažerovi vzdělávací kurzy, po jejichž absolvování by měl rozvinout své kompetence na požadovanou úroveň. Ředitel společnosti mi poskytl informace o vzdělávacích agenturách, se kterými firma spolupracuje. Z nabídky připravovaných školení jsem vybrala následující kurzy:

1. Jak se vypořádat se změnami
2. Situační řízení
3. Jak se kvalitně a dobře se rozhodovat

Jak se vypořádat se změnami – trenéři: Günter Sigl, Bertl Holzer

Cíl modulu: Cílem je umět lépe pochopit důvody vlastního jednání, pozitivně zvládnout nečekané situace a dokázat se sebevědomě vyrovnat se změnami.

Obsah modulu:

- Má individualita ve vztahu s procesem změny
- Jak jsem schopný situace, které mě zatěžují, cíleně zpracovat
- Důsledky pozitivního a negativního myšlení
- Jak vnímat situaci, když dojde ke změně
- Fáze procesu změny
- Cesty, jak snášet změny klidněji

Trvání modulu: 2-3 dny

Situační řízení – trenéři: Susanne Schulz-Walzek, Karl Kaiblinger

Cíl modulu: Každý vedoucí je denně konfrontován otázkou: „Jak mohu dokázat, aby zaměstnanci byli motivováni plnit své úkoly v souladu s cíly společnosti, aby neustále rozvíjeli jejich schopnosti a pracovali s plným nasazením?“ V tomto případě neexistuje žádný standardní postup, který vede k úspěchu. Koncept orientovaný na praxi a používané nástroje situačního řízení zajišťují, aby byli manažeři schopni jejich zaměstnance adekvátně a efektivně vést.

Obsah modulu:

- Potenciál zaměstnanců a jejich schopnost samostatného plnění úkolů
- Výkon odpovídající daným kritériím a úrovni jednotlivých zaměstnanců
- Význam adaptace stylu řízení na příslušné situace a na úroveň jednotlivých zaměstnanců
- Různé způsoby a možnosti ovlivňování
- Požadavek na zaměstnance a jejich rozvoj pomocí situačního řízení

Trvání modulu: 2 dny

Jak se kvalitně a dobře rozhodovat – trenér: Dkfm. Otmar Sutrich

Cíl modulu: Schopnost učinit kvalitní rozhodnutí i v případě rozhodování za nejistoty a rychle se měnících podmínek. Schopnost vyzařovat jistotu a sílu nebylo pro vedoucí pracovníky ještě nikdy tak potřebné jako v dnešní době.

Obsah modulu:

- Seznámení s efektivní strategií pro trvale kvalitní rozhodnutí
- Užití rozhodování jako základní kompetence
- Používání nezaměnitelného stylu rozhodování v řídicí roli
- Využití stylu rozhodování jako konkurenční výhody
- Využití vlastního potenciálu při rozhodování

- Cílenější využití nástrojů rozhodování
- Rychlé, bezpečné a úspěšné rozhodování vedoucími pracovníky
- Nesení odpovědnosti za svá rozhodnutí

Trvání modulu: 3 dny

5 Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala návrhem zavedení 360° zpětné vazby ve společnosti Sattler & Zaiser GmbH. Cílem diplomové práce bylo identifikovat úroveň kompetencí manažera pomocí metody 360° zpětné vazby a na základě získaných podkladů pak navrhnout co možná nejoptimálnější rozvojový program.

V teoretické části jsem nejprve vymezila metodu 360° zpětné vazby, spolu s jejími veškerými náležitostmi jako její důležitost, proces, hodnotitelé, přínosy, rizika a způsoby jejího využití. Dále jsem se zaměřila na vymezení kompetencí a kompetenčních modelů. Věnovala jsem se zejména definici a druhům kompetencí, přístupům k měření kompetencí, kompetenčnímu modelu, požadavkům na efektivitu kompetenčního modelu, přístupům jak se tvoří kompetenční modely a výhodám kompetenčního modelu.

V praktické části jsem nejprve identifikovala požadované kompetence na manažerovu pracovní pozici. Klíčové kompetence jsem určila pomocí analýzy dokumentace konkrétněji popisu pracovního místa a pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Výsledkem jsou následující identifikované kompetence: orientace na cíl, orientace na výkon, rozhodování, analytické myšlení, motivační dovednosti, komunikační dovednosti, leadership, flexibilita, orientace na zákazníka. Z těchto klíčových kompetencí jsem pak sestavila kompetenční model pro danou pozici.

V následující části jsem identifikovala stávající úroveň klíčových kompetencí manažera. Požadovaná data jsem získala pomocí dotazníkového šetření. Vytvořený dotazník obsahuje 42 otázek rozdělených do devíti skupin podle jednotlivých kompetencí. Na dotazník odpovídalo celkem 7 hodnotitelů rozdělených do skupin podle vztahu k manažerovi, včetně manažera samotného. Respondenti hodnotili úroveň kompetencí na čtyřstupňové hodnotící škále. Výsledná data jsem zpracovala pomocí váženého aritmetického průměru. Výsledky potvrdili, že nejvýše hodnocenými kompetencemi pracovníka je orientace na zákazníka, analytické myšlení a komunikační dovednosti. Tyto požadavky vyplývají právě z charakteristiky organizace a požadavků na pracovní pozici obchodního vedoucího.

Na základě výsledků jsem stanovila také oblasti určené pro rozvoj. Manažer by měl být více flexibilní, měl by se naučit lépe vyrovnávat se změnami, měl by si lépe organizovat čas a

stanovit, které činnosti jsou pro něj prioritní, měl by se zaměřit na delegování úkolů mezi své podřízené, dále by měl být více rozhodný a umět lépe naslouchat. Měl by se zaměřit na lepší způsoby řešení konfliktů mezi zaměstnanci, kde byly také identifikovány nedostatky.

Vzhledem k tomu, že je společnost poměrně malá a nemá interního lektora, nakupuje firma Sattler & Zaiser GmbH vzdělání u vybraných dodavatelů. V poslední části diplomové práce jsem z poskytnutých informací ohledně připravovaných kurzů těmito dodavateli manažerovi navrhla zúčastnit se tří školicích programů: Jak se vypořádat se změnami (lépe pochopit důvody vlastního jednání, pozitivně zvládnout nečekané situace a dokázat se sebevědomě vyrovnat se změnami), Situační řízení (schopnost adekvátně a efektivně vést své zaměstnance), Jak se kvalitně a dobře rozhodovat (schopnost učinit kvalitní rozhodnutí i v případě rozhodování za nejistoty a rychle se měnících podmínek).

Seznam použité literatury

- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
- KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Přel. A. Petrů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MÜHLEISEN, S.; OBERHUBER, N. *Karrierefaktor Soft Skills*. 1. vyd. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2005. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.
- TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Přel. V. Faktor. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: Komputer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

Internetové zdroje

SPECIALISTSERVICES Personální agentura [online]. 2010 [cit. 2011-03-04]. Kompetenční modely. Dostupné z WWW: <<http://www.specialist.cz/kompetencni-modely/>>.

PELZ, Waldemar. *THM Technische Hochschule Mittelhessen* [online]. 2010 [cit. 2011-21-03]. 360-Grad-Feedback - State of the Art. Dostupné z WWW: <<http://www.360-grad-feedback.net/>>.

Seznam zkratek

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Handelges.m.b.H – Handelsgesellschaft mit beschränkter Haftung

VŠB – TU – Vysoká škola báňská – Technická univerzita

CBI - Competency Based Interview

EUR – euro

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

1. Dotazník – 360° zpětná vazba
2. Job Description
3. Seznam činností (návrh)
4. Plán delegovaných úkolů (návrh)

Příloha č. 1 – Dotazník 360° zpětná vazba

Fragebogen – 360° Feedback

Sehr geehrte Feedback-Geber,

Ich bin Studentin des Abschlussemesters auf der ökonomischen Fakultät der VŠB Technische Universität Ostrava. Ich ersuche Sie um Ausfüllung des Fragebogens, welcher ein integrierter Bestandteil meiner Diplomarbeit werden soll.

Auf Basis Ihrer Antworten werde ich die Fähigkeitensentwicklung der Manager und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen analysieren. Der Fragebogen wird einer komplexen Auswertung (seitens Vorgesetzter, Mitarbeiter, Kollege) unterzogen. Diese Auswertung zeigt auf wie der/die jeweilige Vorgesetzte, Mitarbeiter/in oder Kollege/in von seiner/ihrer Arbeitsumgebung wahrgenommen wird.

Das Endziel liegt in der Ermöglichung einer Verhaltenskorrektur durch Identifikation der Stärken und jener Bereiche in denen Verbesserungspotential liegt. Die Wahrung der Anonymität der einzelnen Feedback-Geber wird 100%ig garantiert.

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und dafür, dass Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen um diesen Fragebogen nach bestem Wissen und Gewissen auszufüllen.

ERKLÄRUNG

Bewerten Sie bitte folgende Fähigkeiten, nach Ihrem Eindruck, wie hoch die Fähigkeiten (Kompetenzen) Ihres Vorgesetzten in den jeweiligen Bereichen entwickelt sind.

Erläuterung des Kompetenzentwicklungsgrades:

Note	Bewertung
1	Trifft nicht zu
2	Trifft eher nicht zu
3	Trifft eher zu
4	Trifft zu

STRATEGISCHE ORIENTIERUNG

1. 2. 3. 4.

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Er versteht es, die Unternehmensziele auf unseren Arbeitsbereich herabzuberechnen und erfolgreich zu verwirklichen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Als Vorgesetzter legt er hohen Wert darauf, dass seine Mitarbeiter über die Ziele und Absichten unserer Firma gut informiert sind. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. Ziele, die er vorgibt sind realistisch und inhaltlich wie terminlich auch durchführbar. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. Als Vorgesetzter ist er rigoros, wenn es um die Erreichung der Ziele geht. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. Er kennt die Einflußfaktoren für den Erfolg in unserer Abteilung ganz genau. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

LEISTUNGSORIENTIERUNG

1. 2. 3. 4.

6. Nach einer Besprechung mit ihm über Verbesserungsmöglichkeiten unserer Leistungen und Ergebnisse, wissen wir Mitarbeiter Bescheid wie wir vorgehen können. ☐ ☐ ☐ ☐
7. Er kontrolliert die Leistungen des Mitarbeiters und verteilt zweckmässig die zu erledigenden Aufgaben. ☐ ☐ ☐ ☐
8. Seine Mitarbeiter erhalten von ihm den Eindruck, dass er viel Wert auf die Entwicklung ihrer persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten legt. ☐ ☐ ☐ ☐
10. Seine Mitarbeiter können ihn als Vorgesetzten um Rat und Hilfe bitten, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. ☐ ☐ ☐ ☐

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

1. 2. 3. 4.

11. Er übernimmt die volle Verantwortung über seine Entscheidungen. ☐ ☐ ☐ ☐
12. Manchmal könnte er anstehende Entscheidungen schneller treffen. ☐ ☐ ☐ ☐
13. Wenn etwas nicht richtig funktioniert, erkennt er es und ist in der Lage die Reihenfolge oder Entscheidungen zu ändern. ☐ ☐ ☐ ☐
14. Er glaubt, seine Mitarbeiter fühlen sich ausreichend in den Entscheidungsprozeß integriert. ☐ ☐ ☐ ☐

ANALYTISCHES DENKEN

1. 2. 3. 4.

15. Er verknüpft verschiedene Informationen von unterschiedlichen Quellen auf Grund einer Analyse und sucht nach logischen Lösungen. ☐ ☐ ☐ ☐
16. Er identifiziert und wertet Details aus, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind. ☐ ☐ ☐ ☐

17. Er ist in der Lage nacheinander die erforderlichen Fähigkeiten deutlich und detailliert zu notieren, die zur Abschließung der Aufgabe gehören. ☐ ☐ ☐ ☐

MOTIVATIONSKOMPETENZ

- | | 1. | 2. | 3. | 4. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. Er legt hohen Wert auf die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Sein Verhalten fördert ein konfliktarmes Klima in unserer Abteilung. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Bei Konflikten zwischen Mitarbeitern führt er im Allgemeinen eine gerechte Lösung herbei. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Gute Leistungen werden von ihm unmittelbar anerkannt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Sein Feedback an Mitarbeiter ist immer ehrlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Seine Mitarbeiter bekommen von ihm genügend Feedback. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

KOMUNIKATIONSFERTIGKEITEN (KOMPETENZ)

- | | 1. | 2. | 3. | 4. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24. Er kommuniziert klar, verständlich und hat eine sehr gute Ausdrucksfähigkeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Er bemüht sich, dass die Informationen zeitnahe und in angemessener Weise übermittelt werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Er bemüht sich, dass die Informationen der Wahrheit entsprechen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Er interessiert sich für die Meinung Anderer und zeigt die Fähigkeit zuhören zu können. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Er versteht es die Ziele und Erwartungen an seine Mitarbeiter konkret zu formulieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FÜHRUNGSKOMPETENZ (LEADERSHIP)

1. 2. 3. 4.

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29. Er ist energisch und lebt seinen Mitarbeitern aktive Mitarbeit und initiatives Verhalten vor. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 30. Er entwickelt die Eigenschaften der Mitarbeiter mit Hilfe anspruchsvoller Aufgaben und gibt ihnen Ziele, Feedback und Mentoring. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 31. Er führt ein leistungsfähiges Team. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 32. Er arbeitet mit den Führungskräften daran, neue Kunden zu gewinnen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

FLEXIBILITÄT

1. 2. 3. 4.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33. Er gibt stets sein Bestes, auch in schwierigen Zeiten oder bei starken Veränderungen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 34. Er nimmt Veränderungen und neue Zugänge als Gelegenheit wahr und auf keinen Fall als Bedrohung. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 35. Er setzt Veränderungen im Unternehmen proaktiv durch. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 36. Er investiert Zeit und Energie für neue Ideen und Vorschläge. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 37. Er nimmt Ideen und Vorschläge Anderer entgegen und verwendet diese als Impuls zur Weiterentwicklung. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

KUNDENORIENTIERUNG

1. 2. 3. 4.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38. Er sammelt alle notwendigen Informationen, die für das Verständnis des Kunden erforderlich sind um dessen Erwartungen zu erfüllen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 39. Er arbeitet mit dem Team zusammen um Vertrauen und Nachhaltigkeit der Kunden und Partner zu gewinnen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

40. Er nutzt das geschäftliche und fachliche Wissen bei Problemlösungen mit dem Kunden.

☐ ☐ ☐ ☐

41. Er erkennt die Ursachen seiner Erfolge und Misserfolge und lernt daraus.

☐ ☐ ☐ ☐

42. Bei einer Problemlösung mit dem Kunden benutzt er Verstand und Gefühl.

☐ ☐ ☐ ☐

Příloha č. 2 – Job Description

Job Description – Vertriebsleiter

Vertriebsleitung

Aufbau eines schlagkräftigen Vertriebsteams in den Bereichen Technisches-/Kaufmännisches-/Gewerbliches Personal für Industrie und Gewerbe. Vorwiegend in der Region Wien/Niederösterreich/Burgenland allerdings ohne echte Einschränkung (Machbarkeit als Voraussetzung).

- Diszipliniäre Führung des Vertriebsteams als direkter Vorgesetzter.
- Interaktion der Vertriebsmitarbeiter fördern und mögliche Synergien erkennen und nutzen.
- Einschulung und fortlaufende Ausbildung der Vertriebsmitarbeiter.
- Coaching der Vertriebsmitarbeiter in den verschiedenen Arbeitsschritten.
- Beurteilung der Vertriebsmitarbeiter
- Bericht (laufend) an die Geschäftsführung

Key Account Management

Betreuung der wichtigsten/größten Kunden als direkter Ansprechpartner.

Selbständige Auftragsabwicklung in der gesamten Prozesskette von der Mitarbeitersuche bis zur Mitarbeiterübernahme beim Kunden. Dies beinhaltet:

- Mitarbeitersuche mittels verschiedener Werkzeuge (Medien, Kontakte, Netzwerk)
- Bewerberauswahl durch Recruitinggespräche
- Kalkulation und Angebotslegung an den Kunden
- Vorstellungsprozess beim Kunden begleiten
- Auftragsabwicklung im laufenden Auftrag Kundenseitig/Mitarbeiterseitig
- Begleitung der Übergabe des Mitarbeiters bei erfolgreicher Übernahme

Neukundenaquisition

Selbständige Erstellung von Vertriebskonzepten und Umsetzung zur Neukundengewinnung

Darunter fällt:

- Gebietsauswahl
- Branchenauswahl
- Qualifikationsbereiche festlegen
- Vertriebswege (Telefonakquise, Aussendienst Akquise, ...)
- Vorqualifikation der Unternehmen (= Selektion potentieller Neukunden)
- Strategiefestlegung bei der Kundenbetreuung

Recruiting / Mitarbeiterbetreuung

- Vollständige Durchführung von Recruitingprozessen
- Auswahl der Recruiting Tools (Inseratenschaltungen, Print-/Onlinemedien,...)
- Führung der Bewerbungsgespräche
- Betreuung der Mitarbeiter bis hin zur Lohnverrechnungsschnittstelle

Příloha č. 3 – Seznam činností (návrh)

Seznam činností

Činnosti, které provádí denně	Priorita	Delegováno
Činnosti, které provádí týdně		
Činnosti, které provádí měsíčně		

Příloha č. 4 – Plán delegovaných úkolů

Plán delegovaných úkolů

Úkol	Detailní popis činností	Potřebné vědomosti a dovednosti	Jméno